

**KEKUATAN MEMAKSA DALAM PEMASARAN
RELASIONAL DAN DAMPAKNYA PADA
STRATEGIC MARKETING OUTCOMES
(Studi Empirik pada Industri Pariwisata di Indonesia)**

DISERTASI



**Alimuddin Rizal Riva'i
NIM: C5B004003**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar doktor ilmu ekonomi dalam bidang manajemen
pada Program Doktor Ilmu Ekonomi
Universitas Diponegoro**

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
S E M A R A N G
2009**

**HALAMAN PENGESAHAN
REVISI UJIAN PRA PROMOSI**

Setelah membaca hasil perbaikan naskah disertasi promovendus:

Alimuddin Rizal Riva'i
C5B004003

Dengan judul :

**KEKUATAN MEMAKSA DALAM PEMASARAN
RELASIONAL DAN DAMPAKNYA PADA
STRATEGIC MARKETING OUTCOMES
(Studi Empiris Pada Industri Pariwisata di Indonesia)**

Kami tim penilai dapat menyetujui, karena perbaikan sudah sesuai dengan saran Tim Penilai.

Semarang, Juni 2009

Tim Penilai Naskah Disertasi.

- | | |
|---------------------------------------|--------|
| 1. Prof.Drs.Y.Warella,MPA,Ph.D. | 1..... |
| 2. Prof.Dr.Ir.Umiyati Atmomarsono | 2..... |
| 3. Prof.Dr.H.Suyudi Mangunwihardjo | 3..... |
| 4. Prof.Dr.H.Imam Ghozali, M.Com.Akt. | 4..... |
| 5. Dr.H.M.Chabachib, Msi,Akt. | 5..... |
| 6. Prof.Dr.Gede Sri Darma, ST.MM. | 6..... |

Tim Promotor.

- | | | |
|---------------------------------|------------|--------|
| 1. Prof.Dr.H.Miyasto,SU. | Promotor | 1..... |
| 2. Prof.Dr.H.Sugeng Wahyudi,MM. | Kopromotor | 2..... |

3. Prof.Dr.Augusty Tae Ferdinand,MBA. Kopromotor 3.....

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Alimuddin Rizal
N I M : C5B004003

Menyatakan bahwa isi disertasi ini belum pernah dipakai untuk memperoleh gelar kesarjanaan di tempat lain, dan hasil karya orang lain tidak ada yang diambil, kecuali yang sengaja diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 3 Juli 2009
Yang Menyatakan,

Alimuddin Rizal

Telah di Uji pada ujian promosi (terbuka)
Pada hari Jum'at tanggal, 3 Juli 2009

TIM PENGUJI UJIAN PROMOSI (TERBUKA)

1. Prof. Dr. dr. Susilo Wibowo, MS, Med, Sp.And (Ketua Senat)
2. Prof.Dr.Lachmuddin Sya'rani (Sekretaris Senat)
3. Prof.Drs.Y.Warella, MPA.,Ph.D (Penguji)
4. Prof.Dr.Gede Sri Darma, ST.MM. (Penguji Eksternal)
5. Prof.Dr.Suyudi Mangunwihardjo. (Penguji)
6. Prof.Dr.Imam Ghozali, M.Com.Akt. (Penguji)
7. Dr.M.Chabachib, Msi.Akt. (Penguji)
8. Prof.Dr.Sugeng Wahyudi,MM. (Co Promotor)
9. Prof.Dr.Augusty Tae Ferdinand, MBA. (Co Promotor)
10. Prof.Dr.Miyasto, SU (Promotor)

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
S E M A R A N G.**

KATA PENGANTAR

Tidak ada kata yang paling baik dan indah kecuali mengucap Syukur *Alhamdulillahirabbil-amin* kehadiran *Illahi Rabbi*, yang telah melimpahkan nikmat dan karunia tak terhingga, satu diantaranya adalah selesainya penelitian dan penyusunan disertasi ini dan telah diuji pada ujian promosi (terbuka). *Sholawat* dan salam kepada junjungan *Rosulullah Muhammad S.A.W.*, sebagai pemimpin ummat manusia yang berakhlak mulia, yang selalu mengedepankan *kasih sayang* dalam memimpin ummatnya.

Selanjutnya, pada kesempatan ini kami mengucapkan terimakasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Prof. Dr. dr. Susilo Wibowo, MS, Med, Sp.And, selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas belajar selama menempuh studi.
2. Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D, selaku Direktur Program Pasca Sarjana dan penguji; Dr.H.M.Chabachib,Msi.Akt., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan penguji; Prof.Dr.H.Imam Ghozali,M.Com.Akt., selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang dan penguji. Prof.Dr.H.Suyudi Mangunwiharjo selaku dosen penguji; Prof.Dr.Gede Sri Darma,ST.MM., selaku penguji eksternal dari Universitas Pendidikan Nasional Denpasar-Bali; Drs.Ibnu Widiyanto,MSc,Phd. selaku dosen pembimbing akademik, beserta segenap dosen Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi yang telah memberikan kontribusi keilmuan dan keteladanan selama menjalani studi S3.
3. Prof. Dr. H. Miyasto, SU, selaku promotor, yang telah banyak: meluangkan waktu untuk membimbing, mengasah ketajaman analisis dan membina penulis untuk tetap santun dan bijak sebagai insan akademis, serta mengajarkan *keteladanan sebagai intelektual yang mendedikasikan diri terhadap profesinya*, dan terimakasih bapak telah menghantarkan saya lulus dengan predikat *cumlaude*.
4. Prof.Dr.Augusty Tae Ferdinand,MBA. selaku co-promotor, yang telah banyak: meluangkan waktu, konsisten dalam janji, mendorong untuk selalu menggali dan memperoleh sesuatu yang terbaik, keteladanan sebagai seorang akademisi, komitmen yang tinggi dalam membimbing dan selalu mengingatkan/semangat ketika terjadi kelelahan berfikir, yang pada akhirnya seolah selalu berpesan "*kalau dapat mencapai yang terbaik dan sempurna, mengapa tidak diupayakan selagi ada kesempatan, kemampuan dan kekuatan*". Terimakasih, karena jerih payah bapak dalam membimbing telah menghantarkan saya meraih predikat *cumlaude*.
5. Prof.Dr.H.Sugeng Wahyudi,MM selaku co-promotor, yang telah banyak: meluangkan waktu, memberikan semangat dan jalan keluar ketika terjadi kemelut berfikir, memberikan kontribusi keilmuan yang tak terfikirkan sebelumnya, kesantunan dalam membimbing, dan mengajarkan tentang kesabaran, dan tentang "*Kesempurnaan hanya milik Allah Swt, sementara kita*

hanya dapat berupaya”. Meskipun disertasi ini tidak sempurna, arahan bapak telah mampu menjadikan saya lulus dengan predikat *cumlaude*.

6. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi yang telah memberikan Beasiswa Pendidikan Pascasarjana (BPPS), sehingga dapat melancarkan dan memotivisir penulis dalam proses studi.
7. Departemen Budaya dan Pariwisata, khususnya Bapak. Dr.Sumekto, yang telah membantu kami dalam berinteraksi dengan para pelaku bisnis dalam Industri Pariwisata, serta bantuan dana dalam penyelesaian penelitian ini. Bapak telah membimbing saya untuk menanamkan jiwa insan pariwisata sejati *”Hidup untuk melayani”*.
8. Terimakasih kepada *almarhum* Prof.H.Hadi Wuryan SH,CN,MH., selaku Ketua YPPMI pada saat kami mulai Studi S3. Terimakasih yang tulus pula kepada Drs.Fx.Budi Dharmakusuma,MM, selaku Ketua YPPMI saat ini, yang telah memberi fasilitas untuk melanjutkan studi S3 ini. Ir.Lukas Setiawan, selaku Bendahara YPPMI.
9. Dr.Widhy Setyowati,MM,Akt., Drs. HM. Fauzan, SH,Ms., Dr.Yeye Susilowati,MM. selaku mantan Ketua STIE Stkubank dan mitra kerja dimana kami pernah bernaung dalam panji-panji itu. Selanjutnya terimakasih pula kepada Prof.Dr.Yohanes Sutomo,MM. selaku Rektor Universitas Stikubank Semarang dan segenap Pembantu Rektor beserta para Dekan dan jajarannya.
10. Drs. Daryono Raharjo, MM. yang telah memberikan motivasi dan rekomendasi di awal studi ini.
11. Robyn L Stokes, PhD., dari *School of Tourism and Hotel Management-Faculty of Commerce and Management - Griffith University Australia*, yang telah memberikan kontribusi berbagai tulisan ilmiah, komunikasi dan diskusi tentang kepariwisataan.
12. Terimakasih khusus untuk Bapak/Ibu pengurus PHRI dan ASITA Pusat maupun Daerah. Ibu Yanti Sukamdani (Ketua PHRI Pusat), Bp.Besari, Bp.Imam kamal, Ibu.Stella, Bp. I Gusti Pidada, Bp.Sitanggang, Bp.Oloan Dipari, Bp.Nyoman, Ibu.Ayu Raharti, Bp.Riyanto, Bp.Oka, Ibu.Kadek Rohitawati, Pak Kadek (Asosiasi Wisata Bahari-Bali), rekan pimpinan Perguruan Tinggi yang tergabung dalam HILDIKTIPARI tanpa rekomendasi dan hubungan kolega bapak/ibu yang baik dengan pihak-pihak terkait tidak mungkin kami dapat mengumpulkan data, dan informasi yang lengkap dalam penelitian ini.
13. Segenap pimpinan perusahaan/organisasi perhotelan, *food and beverage, tour and travel agency*, jasa destinasi wisata, *MICE Organizers* dan pelaku bisnis pariwisata lainnya yang telah menjadi responden penelitian ini.
14. Sahabat-sahabatku angkatan III Program Doktor Ilmu Ekonomi, khususnya: Dr.Widodo,MM (UNISSULA), Dr.Ir.Agus Surata, Msi. (UPN Yogya). Kandidat Doktor: Drs.Bambang Sudiyatno,MM; Ceacilia Sri Mindarti, Spd, Msi; Joko Utomo,SE,MM (UMK), Drs.Adar Simbolon,SE,Msi, (PT.Telkom)

dan Ibu Rita (BPR-Kedung Artho), Ibu Gatit (BPR-Setia Karib) atas kebersamaan, motivasi dan persahabatan selama proses studi S3.

15. Ibu Dra.B.Indarwanyanti Graitto,Psy.MSc, *Chairwoman* APIO, yang telah memberikan kesempatan untuk mempresentasikan sebagian dari gagasan disertasi ini dalam”*Seminar-Workshop-Paper Presentation and Exhibition-ICIOP 2007 (International Conference On I/O Psychology)* August 9-11-2007, UGM-Yogyakarta.
16. Terimakasih kepada Bapak H.Suwanto,SE,MM. Direktur Utama PT.Aneka Ilmu dan Smesta Group, yang telah memberikan kesempatan berulang-ulang untuk menjadi nara sumber dan motivator dalam *Annual Sales Meeting* PT.Aneka Ilmu yang materinya berkaitan dengan implementasi pemasaran relasional.
17. Rekan-rekanku dari Fakultas Ekonomi Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang, khususnya, (kandidat doktor): Drs.Herry Subagyo,MM, Sih Darmi Astuti,SE,Msi, Agung Nusantara,SE,Msi, Gregorius N.Masjoyo,SE, Mkom,Msi; Dr.Sunarto,MM, Dra Titiek Suwarti,MM,Akt, atas diskusi-diskusi keilmuan dan dukungan morilnya.
18. Dra. Endah Mujiasih, Psy, Msi, MM, dosen Fakultas Psikologi UNDIP Semarang, sebagai mitra diskusi yang intens dalam memahami masalah-masalah psikologis dan sosio-psikologis yang berkaitan dengan disertasi ini, serta yang membantu kami dalam mempresentasikan hasil-hasil studi ini pada forum-forum APIO/ICIOP dan symposium serta seminar-seminar lainnya.
19. Untuk Ibundaku tersayang Sayati binti Mesabim, terimakasih ananda telah dilahirkan dan dibesarkan oleh ibu yang selalu berpesan “*Hidup adalah perjuangan selebihnya adalah kungkungan takdir*”, sampai hari ini selalu mendukung secara moral maupun material. Serta untuk ayahku yang terhormat Sang Perwira: Achmad Riva’i Abdurrachman (*In memoriam*), ananda berterimakasih yang sangat dalam, dan selalu berusaha mewujudkan pesan terakhir Ayah disaat menjelang berpulang kerahmatullah “*Jadilah Perwira, dan Perwira itu Jangan Menangis, Jangan NAKAL, Jangan Takut kecuali Pada Allah Swt*”. Pesan ayahlah yang memicu dan memacu ananda studi S3 ini. Selanjutnya, *In memoriam*: mertuaku Bapanda S.Mangun Sudarmo dan Ibunda Suyatmi, kenangan baik semasa hidup bapak dan ibu adalah nostalgia yang takmungkin saya abaikan, terimakasih telah mengajarkan kepadaku untuk menjadi orang yang bijak dalam kehidupan.
20. Untuk kanda/yunda: Rusdi/Nurrachmi, Suwarno/Yunani, Firman/Nurlela; adik-adikku: Fachruddin/Ririn; Rusmaini/Udin (alm); Yose Rizal/; Yulius/Lena serta Paman dan Bibi, terimakasih atas kebersamaan dan kebaikan hati yang selama ini telah kita bangun, saling asih, asah dan asuh. Terimakasih atas seluruh bantuan selama ini, khususnya bantuan moril dan materiel selama studi.

21. Untuk Istriku tercinta Dra.Sri Hartini.Akt (Lilik), atas kerelaan, kesabaran dan kesetiaannya hidup bersama denganku, yang telah membimbingku untuk menjadi lebih sabar, lebih baik dan lebih bijak dalam kehidupan. Serta anakku: Yusuf Reza Maulana (Reza) dan Addienda Kamilia Insani (Dinda) yang memberikan harapan kehidupan bagiku. Terimakasih kalian telah bersedia untuk mengorbankan banyak hal untuk papa, dan memberikan kebahagiaan yang tiada taranya, serta sebagai “*team editor*” disertasi ini.
22. Terimakasih untuk keponakanku yang selalu mengontrol kesehatanku selama studi S3 ini: dr.Heru Prasetya Gumay dan dr.Yustina Suwanto, serta Siska Amelia Gumay semoga cepat selesai menjadi dokter.
23. Terimakasih kepada rekan-rekan staf administrasi S3 Ilmu Ekonomi UNDIP Semarang, Mas BJ (Bejo), Mas Fachmi, Mbak.Yanti, Mbak.Mia, Mbak Ita dan Mas.Rokhim, Mas Supri, serta Meita dan rekan selaku staf keuangan UNISBANK Semarang yang telah membantu penyelesaian masalah-masalah administrasi dan pembayaran uang kuliah selama studi S3.
24. Akhirnya, terimakasih kepada semua pihak yang telah terlibat langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian disertasi ini. Semoga Allah Swt, selalu menggenggam kita untuk dapat menjadi makhlukNYA yang pandai berterimakasih (syukur-nikmat). Amiin.

Semarang, 3 Juli 2009

Penyusun,

Alimuddin Rizal Riva'i

*Disertasi ini kupersembahkan untuk.....
(Dedication)*

- ***In memoriam:** Ayahku, pesan terakhirmu “Jadilah Perwira dan Perwira Jangan Menangis, Jangan Nakal dan Jangan Takut kecuali pada Allah” adalah pemicu dan pemacu studi dan disertasi ini. Judul yang kupilih adalah “Coercive Power and Trust” Kupersembahkan untuk Ayah. Yakinlah aku akan menjunjung tinggi martabat dan kehormatan namamu.*
- *Untuk Ibundaku Tersayang, yang setiap tetes keringat dan air matanya adalah do'a untukku agar aku menjadi anak yang baik, cerdas, tegar dan sholeh.*
- *Istriku Terkasih untuk kesabaran dan kesetiaanmu dan Kedua Anakku tersayang yang telah memberikan jalan kehidupan. “Jangan Nakal seperti Papa ya, karena menjelang diakhir hayat-kakekpun nasihatnya untuk papa berujung pada “jangan nakal”. Anak-anakku “Jadilah Anak Sholeh dan Sholehah, ya”. Godbless You.*
- ***In Memoriam:** Ayahanda dan Ibunda mertuaku, kenangan indah untuk kami sekeluarga tidak akan pudar ditelan masa, dan lekang karena jarak.*
- *Untuk siapapun yang berperan dalam meluruskan, mengasah dan mengasuh aku sehingga aku menjadi bagian dari orang-orang yang tidak pernah takut pada kehidupan kecuali pada yang Maha Memberi Kehidupan.*

Semarang, 3 Juli 2009

ABSTRAK

Studi ini diarahkan untuk membangun model teoretikal dasar dan empirikal: Upaya meraih luaran-luaran pemasaran strategis berbasis pada teori pemasaran relasional dan kekuatan/kekuasaan. Mengkonfirmasi dan menguji: dampak kekuatan memaksa terhadap kepercayaan, komitmen relasional, kerjasama pemasaran, nilai-nilai hubungan jangka panjang (loyalitas, keeratan hubungan, dan pesan berantai); dan dampak nilai-nilai hubungan jangka panjang dengan luaran-luaran pemasaran strategis (sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran).

Studi ini dilakukan pada organisasi bisnis pariwisata di Indonesia. Jumlah responden adalah 190 orang pimpinan/manajer organisasi. Pengukuran variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan *multiple indicator*, kemudian dianalisis menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) dengan *Software* AMOS 5.0., dan SPSS.Ver.11.

Temuan-temuan studi ini adalah: (1)Kekuatan memaksa untuk mematuhi direspon lebih baik daripada tuntutan merubah, namun secara keseluruhan variabel ini tidak merusak kepercayaan bahkan berdampak positif terhadap komitmen relasional, intensitas kerjasama, serta tidak merusak nilai hubungan jangka panjang (2) Kerjasama yang intens akan berdampak positif terhadap loyalitas, keeratan hubungan dan pesan berantai positif, selanjutnya variabel-variabel ini akan menciptakan sinergitas kerjasama (3) Kinerja pemasaran yang tinggi diperoleh dari keunggulan posisional bersaing dan sinergitas kerjasama, yang dilandasi oleh nilai-nilai hubungan jangka panjang. (4) Untuk mengatasi kontroversi (*research gap*) dalam studi ini dapat diselesaikan dengan memposisikan kekuatan/kekuasaan dan kepercayaan sebagai basis relasional yang merupakan anteseden dari komitmen relasional dan intensitas kerjasama. Selanjutnya, nilai-nilai hubungan jangka panjang merupakan modal sosial untuk memperoleh luaran-luaran pemasaran strategik. Sinergitas kerjasama diposisikan sebagai variabel mediasi antara hasil-hasil keperilakuan dalam pemasaran relasional dengan hasil-hasil pemasaran strategik. Jadi, orisinilitas temuan dalam studi ini adalah jalinan hubungan pemasaran antar organisasi akan mencapai kinerja pemasaran yang lebih tinggi bila berbasis pada teori pemasaran relasional dan kekuatan/kekuasaan.

Rekomendasi studi ini, adalah: untuk membangun kerjasama pemasaran harus didasarkan pada basis pasar dan basis sumberdaya secara terintegrasi. Pada level operasional dan kebijakan publik perlu dikembangkan industri pariwisata di Indonesia dengan memformulasikan sebuah Strategi pengembangan pariwisata berbasis pada sumberdaya dan budaya lokal.

Kata Kunci: *Kekuatan memaksa, Kepercayaan, Komitmen Relasional, Kerjasama, Nilai Hubungan Jangka Panjang, Luar-luaran Pemasaran Strategik, Sinergitas, Keunggulan Posisional Bersaing dan Kinerja Pemasaran*

ABSTRACT

This study is developed by proposing a grand theoretical model and empirical models: The impact of Coercive Power in Relationship Marketing and Strategic Marketing Outcomes based on Relationship Marketing Theory and Power-Dependence Theory. Specifically, to investigate the issue of power in business-to-business relationships and the impacts of coercive power to the key variables in the Commitment-Trust Theory (Trust, Relationship Commitment, Cooperation); to integrate Relationship Outcomes variables (loyalty, strong relationship, positive word of mouth) as a value of lifetime relationships, and to build the strategic marketing outcomes (cooperation synergy, competitive positional advantages, marketing performance).

This study was conducted by proposing three empirical models and was tested successfully on Indonesia tourism industry. There are 190 respondents as managers of tourism organization. The data was tested using several statistical tools such as SPSS and Structural Equation Modeling (SEM).

The finding of this research are as follows : (1) Coercive Power has no significant association between trust, and positive-significant between relationship commitment and cooperation; 2) This study shows that the coercive power does not destroy a relationship but has a capability to control the interaction process; (3) This suggests that there are other variables of driving relationships besides the trust-commitment-based relationships suggested by Morgan dan Hunt (1994). There are both trust-based and power-based relationships. However, coercive power itself is not found to be driver of relationship outcomes. The Suggested coercive power and trust are the relationship bases of relationship marketing; (4) Value of Lifetime Relationships (Loyalty, Strong Relationship, Positive “WoM”) as a relationship outcomes, and important variables cause to grow up cooperation synergy. This is one specific research finding.; (5) and the last, The Cooperation Synergy as an important variable will increase the competitive positional advantages and marketing performance.

The result of the study is important to develop and maintain relationship with stakeholders (partners, competitors, complementary organization) in tourism industry which based on market-based views and resources-based views. This integrated approach can achieve greater outcomes in relationship marketing of business-to-business relationship activities. In tourism policy, it is important to formulate “*The Grand Tourism Strategy Based on Local Resources and Cultures*”.

Keyword: *Relationship Marketing, Relationship outcomes, Strategic Marketing Outcomes, Trust, Coercive Power, Relationship Commitment, Cooperation, Value of Lifetime Relationship, Loyalty, Strong Relationship, Positive WoM, Cooperation-Synergy, Competitive Positional Advantages, and Marketing Performance.*

INTISARI

Studi ini tentang hubungan antar organisasi (*inter-firm relationship*) yang berbasis pada teori-teori *relationship marketing*, yang memadukan antara pendekatan berperilaku dan strategik. Hal ini yang membedakan dengan studi-studi sebelumnya. Oleh karena itu, model teoretikal dasar yang dibangun diarahkan pada, bagaimana organisasi mencapai *strategic marketing outcomes*: kinerja pemasaran, keunggulan posisional bersaing, dan sinergitas berdasarkan nilai-nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dari interaksi relasional dan *power mode* selama menjalin kerjasama pemasaran.

Kiblat pemasaran relasional adalah *Market Based Views*, yaitu pandangan strategik yang berbasis pada lingkungan perusahaan, dimana lingkungan dipandang sebagai situasi yang dapat mempengaruhi arah strategis perusahaan. Orientasi strategik berbasis pasar dapat menciptakan nilai perusahaan melalui *market power*. *Market power* yang besar dapat dicapai melalui kerjasama yang intens dengan organisasi lain, sehingga perusahaan memiliki *networking* luas dan kuat. Salah satu teori yang berbasis pasar (*market based*) adalah teori interaksi sosial (*social exchange theory*), dalam studi ini difokuskan pada teori yang dibangun oleh Morgan dan Hunt (1994) yaitu *the commitment-trust theory*. Morgan dan Hunt (1994) menjelaskan bahwa kepercayaan merupakan dasar untuk membangun kerjasama dan komitmen relasional adalah *key mediating variable* antara kepercayaan dan kerjasama. Selanjutnya, para ahli pemasaran menyatakan bahwa luaran (*outcomes*) dari pemasaran relasional adalah terciptanya nilai-nilai hubungan jangka panjang (*value of lifetime relationship*): loyalitas (*loyalty*), keeratn hubungan (*strong relationship*) dan pesan berantai/komunikasi positif (*positive word of mouth communication*).

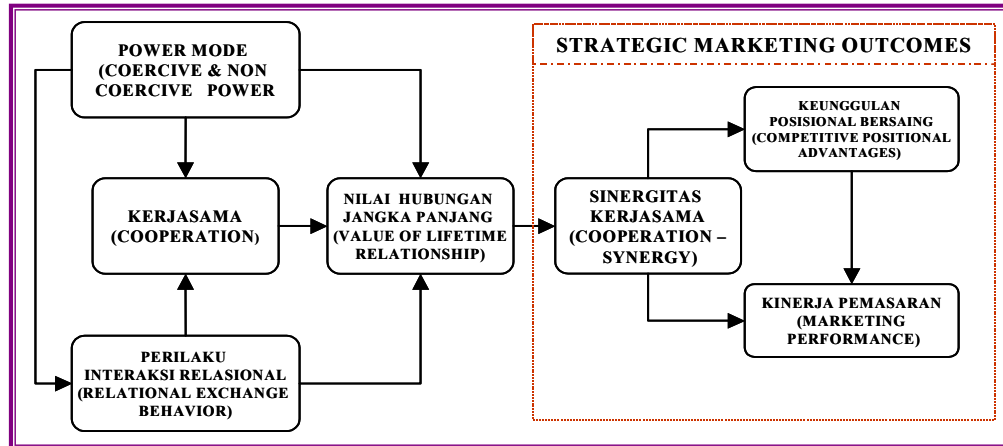
Model teoretikal dasar dalam studi ini dibangun pula atas dasar teori *power-dependence*, dimana kekuatan/kekuasaan (*power*) dan ketergantungan (*dependency*) merupakan dasar penting membangun kerjasama antar organisasi (Alderson, 1958; Dahl, 1956; Emerson, 1968; El-Asyari dan Stern, 1972; Frazier, 1996, 1999, Hermans & Shanahan, 2003; Doherty dan Quinn, 1999; Doherty dan Alexander, 2006). Basis teori ini adalah *resources based view*, yang berpandangan bahwa organisasi adalah sekumpulan sumberdaya dan kemampuan yang merupakan aset strategis bagi organisasi, dimana aset strategis yang dimiliki perusahaan tersebut diposisikan sebagai sumber kekuatan/kekuasaan (*power*). Para ahli ini menjelaskan sumber kekuasaan tersebut akan bermanfaat apabila dieksekusi saat interaksi (*power mode*), Power yang menghasilkan suatu yang fantastis/luar biasa adalah *coercive power*, meskipun dapat pula menuai konflik. Oleh karena itu, model teoretikal dalam studi ini memposisikan kekuatan/kekuasaan memaksa dan perilaku-perilaku positif dalam interaksi relasional sebagai fondasi untuk membangun kerjasama pemasaran yang intens, mencapai nilai-nilai hubungan jangka panjang dan hasil-hasil pemasaran strategis.

Jadi, secara teoretis studi ini akan memadukan teori-teori berperilaku dalam pemasaran relasional dengan teori-teori yang mendasari konsep-konsep strategik dalam organisasi bisnis dan pemasaran. Teori-teori dasar yang digunakan

dalam studi ini adalah, *market based view*, *social exchange theory (commitment-trust theory)*, *resources based view* dan *power-dependence theory*.

Berdasarkan kajian teoretis dan empirik dari berbagai studi terdahulu, maka dikembangkan suatu model teoretikal sebagai berikut:

GAMBAR.1. MODEL TEORETIKAL DASAR
UPAYA MEMBANGUN *STRATEGIC MARKETING OUTCOMES*
BERBASIS *RELATIONSHIP MARKETING* DAN *POWER MODE*



Sumber : Model dikembangkan untuk studi ini.

Pada Gambar.1. dapat dijelaskan bahwa *power mode (coercive dan non coercive power)* merupakan dasar untuk membangun kerjasama antar organisasi, dan kerjasama antar organisasi dilandasi oleh perilaku interaksi para pelaku bisnis. Intensitas kerjasama antar organisasi akan menciptakan nilai-nilai hubungan jangka panjang. Selanjutnya, nilai-nilai hubungan jangka panjang yang merupakan (*relationship outcomes*) tersebut akan menuntun pihak manajemen untuk membangun sinergitas kerjasama antar organisasi. Sinergitas kerjasama yang tinggi akan menguatkan posisi perusahaan dalam persaingan, yang pada akhirnya perusahaan akan mencapai kinerja pemasaran tinggi.

Selanjutnya, untuk menguji dan mengkaji secara empiris model teoretikal dasar ini, dikembangkan 15 (lima belas) hipotesis yang dituangkan dalam 2 (dua) model empirik, yaitu:

- a. Model empirik pertama, Dampak kekuatan/kekuasaan memaksa dalam *relationship marketing*/Upaya membangun Nilai Hubungan Jangka Panjang (*Value of Lifetime Relationship*) melalui kerjasama intensif yang dilandasi oleh perilaku interaksi relasional dan kekuatan/kekuasaan memaksa. Model ini dibangun untuk menjawab permasalahan: "*Bagaimana mencapai nilai-nilai hubungan jangka panjang yang dibangun melalui kerjasama intensif berlandaskan pada perilaku-perilaku positif dalam bekerjasama dan kekuatan/kekuasaan memaksa?*" Berdasarkan kajian teoretik dan empirik, diturunkan kedalam 9 (sembilan) hipotesis yang menjadi dasar untuk membangun model empirik I. Hipotesis-hipotesis tersebut, yaitu: 1).H1: Semakin intens kekuatan/kekuasaan memaksa satu pihak terhadap pihak lain

dalam hubungan pemasaran, maka semakin tinggi tingkat kepercayaan pelaku organisasi yang menjalin kerjasama; 2).H2: Semakin intens kekuatan/kekuasaan memaksa satu pihak terhadap pihak lain dalam hubungan pemasaran, maka semakin tinggi komitmen relasional antar organisasi; 3).H3: Semakin intens kekuatan/kekuasaan memaksa satu pihak terhadap pihak lain dalam hubungan pemasaran, maka semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi; 4).H4: Semakin tinggi tingkat kepercayaan, semakin tinggi komitmen relasional; 5).H6: Semakin tinggi tingkat kepercayaan, semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi; 6).H6: Semakin tinggi komitmen relasional, maka semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi; 7).H7: Semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi, semakin tinggi loyalitas pihak yang bekerjasama; 8).H8: Semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi, semakin baik pesan berantai positif antar pihak yang bekerjasama; 9).H9: Semakin tinggi intensitas kerjasama, semakin tinggi keeratn hubungan antar organisasi.

- b. Model empirik ke dua, Upaya membangun *strategic marketing outcomes* berdasarkan implementasi pemasaran relasional. Model ini dibangun untuk menjawab permasalahan penelitian: “*Bagaimana menciptakan sinergitas kerjasama, sehingga dapat dihasilkan keunggulan posisional bersaing dan pada akhirnya dicapai kinerja pemasaran yang tinggi?*”. Model empirik ini dibangun berdasarkan 6 hipotesis, yaitu: 1).H10: Semakin tinggi loyalitas, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama antar organisasi; 2).H11: Semakin baik pesan berantai positif, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama antar organisasi; 3).H12: Semakin tinggi keeratn hubungan, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama antar organisasi; 4). H13: Semakin tinggi sinergitas kerjasama, maka semakin tinggi keunggulan posisional bersaing yang dicapai; 5). H14: Semakin tinggi sinergitas kerjasama, maka semakin tinggi kinerja pemasaran yang dicapai; 6).H15: Semakin tinggi keunggulan posisional bersaing, maka semakin tinggi kinerja pemasaran yang dicapai.

Responden dalam studi ini adalah para pengambil keputusan yang mengelola organisasi pariwisata di Indonesia, sebanyak 190 orang. Dipilihnya industri pariwisata ini karena karakteristiknya sesuai dengan arah studi yaitu kerjasama pemasaran berbasis *relationship marketing* dimana bisnis pariwisata memiliki karakteristik saling-bergantung (*interdependency*), sehingga kerjasama menjadi pilihan strategis dalam bisnis ini. Jenis organisasi yang berhasil dijadikan responden, dapat dikelompokkan menjadi 5 (lima) macam, yaitu: (1) *Hospitality industry* yang terdiri dari: hotel, restoran, katering, laundry, (2) *Travel Organization*, organisasi yang menangani usaha perjalanan wisata, seperti: Biro Perjalanan Wisata, Agen Travel (Transportasi, dan *Ticketing*), (3) *Tourism Destination* (perusahaan yang mengelola tempat tujuan wisata); (4) *Event Organizer*: perusahaan yang menangani “MICE” (*Meeting, Incentives, Conferences, Event*); (5) Perusahaan-perusahaan yang memproduksi/pedagang cenderamata, dan pusat perbelanjaan.

Berdasarkan hasil uji statistik, berupa: pengujian instrumen, asumsi-asumsi SEM: uji normalitas, *outliers*, residual, multikolenieritas, uji *confirmatory*, uji kesesuaian *full model (fit-model)* dan uji hipotesis, maka disimpulkan bahwa model yang didesain dalam studi ini dapat digunakan dalam penelitian, indikator-indikator yang digunakan valid dan reliabel dan keseluruhan model empirik memenuhi persyaratan *Goodness of fit*. Hasil analisis dan temuan studi pada setiap model empirik dalam studi ini, yaitu:

1. **Hasil dan analisis model empirik I**, yaitu: (1).Kekuatan memaksa terbukti tidak signifikan mempengaruhi kepercayaan $\beta=0,062$, signifikan dan positif mempengaruhi komitmen relasional $\beta=0,187$, signifikan dan positif mempengaruhi intensitas kerjasama $\beta=0,250$; (2) Kepercayaan signifikan dan positif mempengaruhi komitmen relasional $\beta=0,521$, signifikan dan positif mempengaruhi kerjasama $\beta=0,319$; (3) Komitmen relasional signifikan dan positif mempengaruhi kerjasama $\beta=0,267$.; (4) Intensitas kerjasama antar organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap loyalitas ($\beta=0,630$), keeratan hubungan ($\beta=0,614$), dan pesan berantai positif ($\beta=0,547$). Untuk Nilai R^2 (*R Square*) dalam model empirik I ini, komitmen relasional $R^2= 0,32$; kerjasama $R^2= 0,37$; Nilai R^2 untuk loyalitas $0,40$; keeratan hubungan $R^2= 0,38$ dan untuk pesan berantai positif $R^2=0,30$.

Dari kajian statistik dan temuan-temuan penelitian, diketahui bahwa kekuatan/kekuasaan menuntut untuk mematuhi direspon lebih baik dibanding untuk merubah sesuatu, namun secara keseluruhan kekuatan/kekuasaan memaksa tersebut tidaklah merusak dan juga tidak menguatkan kepercayaan, menguatkan komitmen relasional dan dapat mengendalikan intensitas kerjasama antar organisasi. Meskipun kekuatan memaksa digunakan oleh rekanan dalam hubungan pemasaran bisnis pariwisata ini tidaklah terbukti akan merusak nilai-nilai hubungan jangka panjang. Hal ini terbukti dari nilai total efek pengaruh kekuatan memaksa terhadap loyalitas, keeratan hubungan dan pesan berantai positif adalah positif dan menjadi lebih tinggi karena adanya pengaruh tidak langsung dari kekuatan/kekuasaan memaksa.

Hasil kajian model empirik ini, menjelaskan bahwa untuk membangun loyalitas, keeratan hubungan dan pesan berantai positif (variabel-variabel nilai hubungan jangka panjang) yang paling dominan adalah alur langsung yaitu melalui intensitas kerjasama, alur tidak langsungnya adalah kepercayaan-komitmen relasional-kerjasama. Alur tidak langsung berikutnya adalah kekuatan memaksa-komitmen relasional-dan kerjasama.

Kontradiksi teoretik maupun empirik dapat dipersempit melalui: memposisikan kekuatan memaksa dan kepercayaan sebagai basis (*relationship bases*) membangun komitmen relasional dan menjalin kerjasama. Kekuatan memaksa adalah pengendali agar kerjasama antar organisasi dapat berjalan sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan. Semakin Intensnya kerjasama dalam hubungan pemasaran adalah upaya merajut (*crafting*) kesetiaan, keeratan hubungan, dan komunikasi (pesan berantai) positif antar organisasi. Jadi, kekuatan memaksa (*coercive power*) dan kepercayaan (*trust*)

adalah dua hal yang berkedudukan sama dalam interaksi relasional. Oleh karena itu, dalam menjalin hubungan kerjasama pemasaran, pendekatan *Resources Based Theory* dan *Market Based Theory* dapat digunakan secara bersamaan dalam membangun kerjasama pemasaran antar organisasi

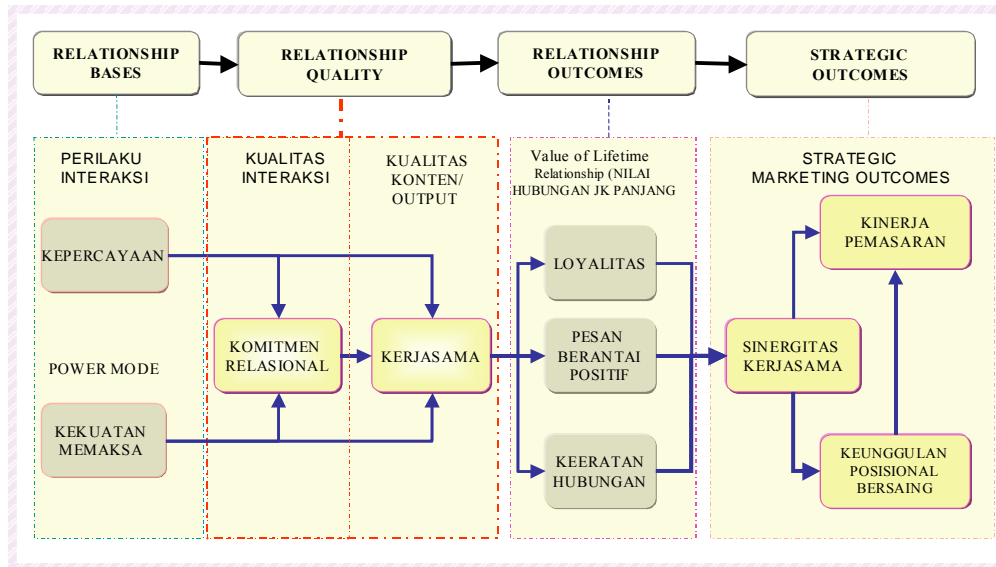
2. Hasil analisis model empirik II

Hasil pengujian dan analisis model empirik II, yaitu: (1) Sinergitas kerjasama signifikan dipengaruhi oleh Loyalitas ($\beta=0,331$), Keeratan hubungan ($\beta=0,399$), Pesan berantai positif ($\beta=0,208$); (2) Sinergitas kerjasama berdampak positif pada keunggulan posisional bersaing ($\beta=0,563$) dan kinerja pemasaran ($\beta=0,441$); (3) Keunggulan posisional bersaing berdampak positif pada kinerja pemasaran ($\beta=0,211$). Nilai R^2 (*R Square*) untuk sinergitas kerjasama 0,61; keunggulan posisional bersaing nilai $R^2=0,32$, dan kinerja pemasaran nilai $R^2=0,34$.

Jadi, kesimpulan studi ini bahwa semakin tinggi loyalitas, keeratan hubungan dan pesan berantai positif antar organisasi akan berdampak tinggi pada sinergitas kerjasama yang dicapai. Selanjutnya, kinerja pemasaran akan semakin tinggi apabila perusahaan dapat mencapai keunggulan posisional bersaing dan sinergitas kerjasama. Sinergitas kerjasama adalah kondisi yang harus dicapai oleh perusahaan, apabila perusahaan menghendaki pencapaian keunggulan posisional bersaing dari aktivitas *inter-firm relationship marketing* ini, akhirnya kinerja pemasaran optimal dan selalu meningkat.

Secara keseluruhan interaksi antar variabel-variabel yang diujikan dalam studi dapat dijelaskan bahwa: Untuk membangun *strategic marketing outcomes*, dengan cara membangun kerjasama intens yang didasari pada konsep *relationship marketing*. Oleh karena itu, hasil studi ini membuktikan bahwa bersaing dalam kerjasama atau kerjasama dalam persaingan adalah pilihan strategis untuk memperoleh sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan mencapai kinerja pemasaran yang tinggi. Studi ini menyimpulkan *Market based views* dan *resources based views* bukan pandangan teoretis yang harus dipertentangkan dalam hubungan antar organisasi (*inter-firm relationship*), karena justru dengan diintegrasikan akan diperoleh hasil (*outcomes*) yang lebih baik. Integrasi dari temuan-temuan studi empiris yang berpedoman pada kajian-kajian teoretis dan hasil pengujian empiris dalam studi ini tertera pada Gambar.2, berikut ini.

GAMBAR.2.
MODEL TEORETIKAL MEMBANGUN *STRATEGIC MARKETING OUTCOMES*
BERBASIS *RELATIONSHIP MARKETING* dan *POWER MODE*
(*INTER-FIRM RELATIONSHIP MARKETING MODELS*)



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini.

Implikasi manajerial dalam studi ini, bahwa pemasaran relasional yang diimplementasikan untuk hubungan antar organisasi (*inter-firm relationship*) memiliki 7 (tujuh) kriteria operasional yang harus dikembangkan oleh pelaku bisnis pariwisata, yaitu :

1. Kerjasama dibangun oleh dua atau lebih orang, grup, organisasi yang memiliki hasrat kuat untuk menjalin hubungan harmonis
2. Masing-masing pihak melakukan proses kerjasama dengan nilai-nilai dasar untuk memenuhi apa yang dibutuhkan/diharapkan oleh pihak lain
3. Setiap pelaku bisnis berupaya (memiliki semangat) untuk ”memberikan sesuatu yang bernilai” bagi pihak lain selama menjalin kerjasama
4. Setiap organisasi memiliki hak untuk meninggalkan rekanannya setiap saat, apabila bekerjasama justru menghasilkan kondisi yang lebih buruk
5. Setiap entitas yang menjalin kerjasama harus mampu dan berkesempatan mengkomunikasikan kehendak-kehendaknya kepada entitas lain
6. Setiap entitas memiliki landasan etik dan norma yang mulia. Sejak awal sebelum dilangsungkan kerjasama telah memiliki hasrat tinggi untuk mencapai hubungan yang berkesinambungan (*sustainable long-term relationships*), dan
7. Setiap pihak berupaya untuk menyeimbangkan hubungan jika terjadi konflik kepentingan.

Untuk membangun intensitas kerjasama yang dapat mencapai hasil-hasil strategis tidaklah cukup hanya didasarkan pada kepentingan kedua belah pihak saja tetapi perlu dilandasi dengan saling percaya (kepercayaan), yaitu: a).Mengembangkan kejujuran dalam bertransaksi; b).Menepati setiap janji/kontrak kerjasama; c).Berlaku adil dengan setiap rekanan bisnis; d).Memberikan hak secara proporsional dengan rekan bisnis; e).Selalu akurat dan tepat dalam menghitung transaksi; dan f).Tidak menuntut banyak persyaratan yang akhirnya menyulitkan rekan bisnis dan keberlangsungan kerjasama .

Kemudian untuk mengendalikan kerjasama tersebut dibutuhkan kekuatan/kekuasaan memaksa untuk membuat rekanan patuh dan taat terhadap persyaratan dan responsif terhadap perubahan sehingga mau merubah diri agar kerjasama tersebut dapat memperoleh hasil yang optimal. Pelaku bisnis dalam industri pariwisata ini, perlu menjaga komitmen relasional dalam proses berlangsungnya kerjasama. Orientasi pada: hubungan harmonis, hubungan jangka panjang (*long-term relationship*), upaya membangun hubungan yang kuat, mematuhi konsensus, tidak mudah untuk mengganti rekanan, selalu berkehendak untuk memperoleh hasil optimal atas kerjasama yang dilakukan, dan tidak hanya bertindak untuk kepentingan sepihak saja, adalah modal dasar untuk mengembangkan kerjasama yang intens dalam bisnis pariwisata ini.

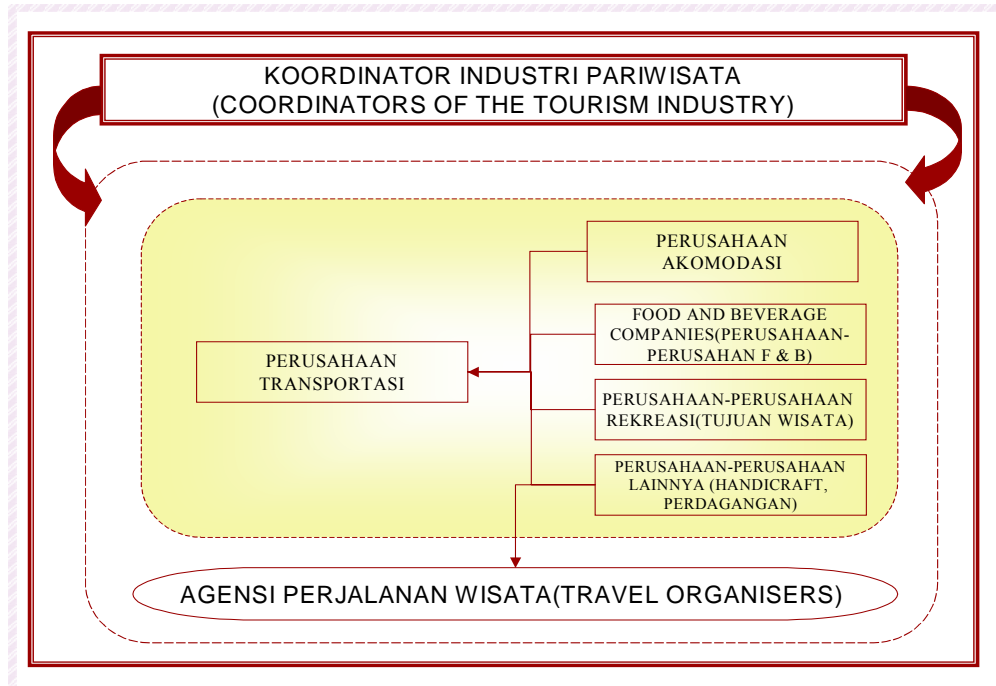
Hubungan pemasaran harus diarahkan untuk mencapai kesetiaan, keeratan hubungan dan komunikasi positif (pesan berantai positif) sehingga jalinan hubungan antar organisasi bersifat jangka panjang. Selalu berupaya untuk mengendalikan kerjasama sehingga diperoleh sinergitas dari kerjasama tersebut. Pengendalian dilakukan dengan cara melibatkan terus menerus rekanan pada transaksi yang sesuai dengan kompetensi rekanan. Sehingga diperoleh hasil yang lebih banyak, besar, efektif, efisien dan produktif. Perusahaan harus memahami posisi perusahaan dalam persaingan dan selanjutnya dapat menentukan langkah-langkah strategis dari kondisi tersebut. Pengetahuan perusahaan terhadap posisi dalam persaingan akan memudahkan manajemen untuk mengambil keputusan strategis, terutama untuk menghadapi persaingan dan melayani konsumen akhir. Para pelaku bisnis dalam industri pariwisata perlu meyakini bahwa kerjasama akan menghasilkan kinerja pemasaran yang optimal. Kerjasama antar organisasi akan mengoptimalkan: penggunaan sumberdaya/*asset* strategis berwujud maupun tidak berwujud (*social capital, intellectual capital*) dan kapabilitas perusahaan, sehingga pengelolaan usaha akan lebih efektif dan efisien. Pengelolaan optimal diharapkan dapat mempertinggi kinerja pemasaran yang diperoleh dari hubungan antar organisasi.

Selanjutnya, implementasi strategis pada level kebijakan publik yang perlu dikembangkan dalam hubungan kerjasama pemasaran antar organisasi pariwisata di Indonesia melalui pengembangan pola hubungan yang saling menguntungkan dan terkoordinir. Caranya adalah dengan membuat *grand strategy* pengembangan industri pariwisata dalam cakupan "negara/state" dan atau wilayah berbasis pada budaya, sumberdaya dan kapabilitas masing-masing daerah (*Grand Tourism Strategy Based on Local Resources and cultures*". Oleh karena itu, perlu dibentuk koordinator pariwisata (*tourism coordinator*), yang berfungsi untuk

mengkoordinir perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam aktivitas kepariwisataan: *hospitality industry*, *tourism destination*, *travel/tour agency*, penyelenggara ("MICE": *Meeting, Incentives, Conference, and Even*) dan organisasi lain yang terlibat. Adanya organisasi yang mengkoordinir tidak hanya untuk optimalisasi capaian ekonomis, tetapi untuk menjaga harmonisasi hubungan dan membangun kekuatan perusahaan yang mengelola pariwisata. Hal ini menjadi penting, karena bila tidak terjaga dan terbangunnya kekuatan yang seimbang akan mengakibatkan lambatnya akselerasi tumbuh-kembangnya organisasi pariwisata di Indonesia, mengingat sifat industri ini adalah *interdependence*. Sebagaimana sifat *interdependency*, satu pihak tidak dapat berjalan tanpa pihak lain, sehingga jika masing-masing pihak yang bekerjasama memiliki kekuatan, maka integrasi berbagai kekuatan tersebut adalah modal sosial (*social capital*) untuk memperoleh sinergitas kerjasama, mencapai keunggulan posisional bersaing dan mempertinggi kinerja pemasaran. Namun jika kekuatan/kekuasaan tersebut tidak terkendali maka akan terjadi ketidak seimbangan kekuatan (*imbalance power*) dan akibatnya perusahaan-perusahaan pariwisata yang memiliki sumberdaya dan kompetensi relatif lemah akan menjadi semakin melemah bahkan "gulung tikar".

Oleh karena itu, studi ini merekomendasikan, untuk membangun pola hubungan bisnis pariwisata di Indonesia seperti tertera pada Gambar 3. berikut ini.

GAMBAR. 3.
POLA HUBUNGAN ANTARA PERUSAHAAN DALAM INDUSTRI
PARIWISATA DI INDONESIA



Sumber: Dikembangkan untuk disertasi ini.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN dan PERSETUJUAN	ii
HALAMAN TIM PENGUJI UJIAN PROMOSI	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	ix
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
INTISARI	xii
SUMARY	xx
DAFTAR ISI	xxvii
DAFTAR ISTILAH	xxxiii
DAFTAR SINGKATAN	xxxv
DAFTAR TABEL	xxxvi
DAFTAR GAMBAR	xxxix
DAFTAR LAMPIRAN	xlv

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Pengantar.....	1
1.2. Latar Belakang Masalah	2
1.3. Fenomena Industri Pariwisata di Indonesia.....	7
1.4. Research Gap.....	16
1.5. Masalah	26
1.6. Masalah Penelitian.	27
1.7. Pertanyaan Penelitian	28
1.8. Pengembangan Model Teoretik dan Proposisi	29
1.9. Isu Penelitian dan Hipotesis	31
1.10. Orisinilitas	33
1.11. Tujuan Penelitian	36
1.12. Manfaat Penelitian.....	38
1.13. Justifikasi Penelitian	39
1.14. Sistematika Penulisan Disertasi	45

BAB II. TELAAH PUSTAKA dan PENGEMBANGAN MODEL TEORETIKAL DASAR DAN EMPIRIKAL

2.1. Pengantar.....	46
2.2. Proposisi dan Pengembangan Model Teoretikal Dasar.....	48
2.2.1. Kekuatan/Kekuasaan (<i>Power</i>).....	48
2.2.2. Kekuatan/Kekuasaan Memaksa (<i>Coercive Power</i>)	57
PROPOSISI SATU.....	68
2.2.3. Sinergitas Kerjasama dan Nilai Hubungan Jangka Panjang	69
2.2.3.1. Pemasaran Relasional (<i>Relationship Marketing</i>).	70

2.2.3.2. Sinergitas Kerjasama	78
2.2.3.3. Nilai Hubungan Jangka Panjang (<i>Value of Lifetime Relationship</i>)	83
2.2.3.3.1. Loyalitas (Loyalty)	90
2.2.3.3.2. Pesan Berantai Positif (Positive WoM)	91
2.2.3.3.3. Keeratan Hubungan (Strong Relationship)	93
2.2.3.4. Kerjasama (<i>Cooperation</i>)	94
2.2.3.5. Perilaku Interaksi Relasional (<i>Relational Exchange Behavior</i>)	97
2.2.3.5.1. Kepercayaan (<i>Trust</i>)	98
2.2.3.5.2. Komitmen Relasional (<i>Relational Commitment</i>)	100
PROPOSISI DUA	103
2.2.4. Hasil-Hasil Pemasaran Strategik (<i>Strategic Marketing Outcomes</i>)	106
2.2.4.1. Kinerja Pemasaran (<i>Marketing Performance</i>)	106
2.2.4.2. Keunggulan Posisional Bersaing (<i>Competitive Positional Advantages</i>)	114
2.2.4.3. Sinergitas Kerjasama (<i>Cooperation Synergy</i>)	114
PROPOSISI TIGA	115
2.2.5. Model Teoretikal Dasar (<i>Grand Theoretical Model</i>) ...	116
2.3.. Pengembangan Hipotesis dan Model Penelitian Empirik	118
2.3.1. Model Empirik I (Dampak Kekuatan Memaksa terhadap Kepercayaan, Komitmen Relasional, Kerjasama dan konsekuensinya pada Loyalitas, Keeratan Hubungan dan Pesan Berantai Positif)	120
Kepercayaan (Trust)	121
Kekuatan Memaksa (Coercive Power)	124
▪ Kekuatan Memaksa dan Kepercayaan (Hipotesis 1)	126
Komitmen Relasional	129
▪ Kekuatan Memaksa dan Komitmen Relasional (Hipotesis2)	130
Kerjasama	133
▪ Kekuatan Memaksa dan Kerjasama (Hipotesis 3)	135
▪ Kepercayaan dan Komitmen Relasional (Hipotesis 4)	138
▪ Kepercayaan dan Kerjasama (Hipotesis 5)	140

Halaman

▪ Komitmen Relasional dan Kerjasama (Hipotesis 6) ..	142
Nilai Hubungan Jangka Panjang	142
Loyalitas	145
Hubungan Kerjasama dan Loyalitas (Hipotesis 7	146
Hubungan Kerjasama dan Pesan Berantai (Hipotesis 8.	147
Hubungan Kerjasama dan Keeratan Hubungan (Hipotesis 9	147
2.3.3. Model Empirik II (Dampak Implementasi Pemasaran	149
Relasional terhadap <i>Strtegic Marketing Outcomes</i>)	
Nilai Hubungan Jangka Panjang dan Sinergitas	152
▪ Hubungan Loyalitas dan Sinergitas... (Hipotesis 10).....	152
▪ Hubungan Pesan Berantai ..dan Sinergitas..(Hipotesis 11)	153
▪ Hubungan Keeratan Hubungan dan Sinergitas(Hipotesis 12)	154
Hubungan Sinergitas Kerjasama dan Keunggulan Posisional	
Bersaing (Hipotesis 13)	156
Hubungan Sinergitas Kerjasama dan Kinerja Pemasaran	158
(Hipotesis 14)	
Hubungan Keunggulan Posisional Bersaing dan Kinerja	
Pemasaran (Hipotesis 15)	159

BAB III. METODA PENELITIAN

3.1. Pengantar.....	164
3.2. Jenis Penelitian	165
3.3. Populasi, Sampel dan Objek Penelitian	165
3.3.1 Populasi	165
3.4.2. Teknik Sampling dan Ukuran Sampel	170
3.4.3 Teknik Pengumpulan Data.....	173
3.4. Pengukuran Variabel dan Indikator Penelitian	175
3.4.1. Pengukuran Variabel	175
3.4.2. Definisi dan Indikator Penelitian	178
1. Indikator-Variabel KEKUATAN/KEKUASAAN	178
MEMAKSA (COERCIVE POWER).....	
2. Indikator-Variabel KEPECAYAAN (<i>TRUST</i>).....	181
3. Indikator-Variabel KOMITMEN RELASIONAL	
(<i>RELATIONAL COMMITMENT</i>).....	183
4. Indikator-Variabel KERJASAMA (<i>COOPERATION</i>) .	185
5. Indikator-Variabel LOYALITAS (<i>LOYALTY</i>).....	187
6. Indikator-Variabel PESAN BERANTAI POSITIF	
(<i>POSITIVE WORD OF MOUTH</i>)	189

Halaman

7. Indikator-Variabel KEERATAN HUBUNGAN (<i>STRONG RELATIONSHIP</i>)	191
8. Indikator-Variabel SINERGITAS KERJASAMA (<i>COOPERATION SYNERGY</i>)	192
9. Indikator-Variabel KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING (<i>COMPETITIVE POSITIONAL ADVANTAGES</i>)	194
10. Indikator-Variabel KINERJA PEMASARAN (<i>MARKETING PERFORMANCE</i>)	196
3.5. Sumber Dan Jenis Data.....	202
3.5.1. Data Primer	202
3.5.2. Data Sekunder	202
3.6. Teknik Analisis Data.	202
3.6.1. Tahapan-Tahapan dalam Pengolahan dalam SEM	203
3.6.2. Pengujian Instrumen	211
1. Uji Validitas	211
2. Uji Reliabilitas	211
3. Uji Asumsi SEM	212

BAB IV. ANALISIS DATA

4.1. Pengantar.....	214
4.2. Deskripsi Responden	215
4.2.1. Distribusi Lokasi Responden	215
4.2.2. Status dan Jenis Kelamin Responden	217
4.2.3. Jenis Organisasi Perusahaan.....	218
4.2.4. Deskripsi Hubungan Pemasaran Antar Organisasi	220
4.3. Deskripsi Variabel.....	228
ANGKA INDEKS	228
4.3.1. Deskripsi Variabel Kepercayaan	231
4.3.2. Deskripsi Variabel Komitmen Relasional	234
4.3.3. Deskripsi Variabel Kerjasama	237
4.3.4. Deskripsi Variabel Kekuatan/Kekuasaan Memaksa	241
4.3.5. Variabel-Variabel Nilai Hubungan Jangka panjang	250
4.3.5.1. Deskripsi Variabel Loyalitas Pelaku Organisasi	250
4.3.5.2. Deskripsi Variabel Pesan Berantai Positif	253
4.3.5.3. Deskripsi Variabel. Keeratan Hubungan	255
4.3.6. Deskripsi Variabel Sinergitas Kerjasama	258
4.3.7. Deskripsi Variabel Keunggulan Posisional Bersaing	261
4.3.8. Deskripsi Variabel Kinerja Pemasaran	264
4.4. Proses Analisis Data	267
4.5. Hasil Analisis Data	268
4.5.1. Uji Asumsi Structural Equation Modeling	268
4.5.1.1. Evaluasi Normalitas Data	268
4.5.1.2. Evaluasi Outliers	271

Halaman

a. Univariate Outliers	271
b. Multivariate Outliers	274
4.5.1.3. Evaluasi Multikolinieritas	275
4.5.1.4. Pengujian Residual	275
4.5.2. Uji Instrumen Penelitian	276
4.5.2.1. Uji Validitas	276
4.5.2.2. Uji Reliabilitas	276
4.5.3. Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>)	279
4.5.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>) Variabel Exogen dan Endogen Empirik I	279
a. Analisis factor konfirmatori Eksogen - Kekuatan Memaksa (<i>Coercive Power</i>)	279
b. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen Model Empirik I	286
4.5.3.3. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen dan Endogen Model Empirik II	288
a. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen Model Empirik II..	288
b. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen Model Empirik II..	290
4.5.4. Analisis Fit-Model (Full Model Analysis)	292
4.5.4.1. Full Model Empirik I (FIT-MODEL-I)	292
4.5.4.2. Full Model Empirik II (FIT-MODEL II)	296
4.5.5. Pengujian Hipotesis	299
4.5.5.1. Pengujian Hipotesis Model Empirik I	301
1. Pengujian Hipotesis 1	301
2. Pengujian Hipotesis 2	306
3. Pengujian Hipotesis 3	308
4. Pengujian Hipotesis 4	310
5. Pengujian Hipotesis 5	311
6. Pengujian Hipotesis 6	312
1. Pengujian Hipotesis 7	313
2. Pengujian Hipotesis 8	314
3. Pengujian Hipotesis 9	315
4.5.5.3. Pengujian Hipotesis Model Empirik II	327
1. Pengujian Hipotesis 10.....	327
2. Pengujian Hipotesis 11.....	328
3. Pengujian Hipotesis 12.....	329
4. Pengujian Hipotesis 13	330
5. Pengujian Hipotesis 14	331
6. Pengujian Hipotesis 15	332

	Halaman
4.5.6. Pengujian Efek Langsung dan Tidak Langsung	341
4.5.6.1. Model Empirik I	341
4.5.6.2. Model Empirik II	353
4.5.7. APRESIASI RESPONDEN BERDASARKAN GENDER TERHADAP KEKUATAN MEMAKSA DALAM INTERAKSI PEMASARAN RELASIONAL	358
 BAB V. KESIMPULAN dan IMPLIKASI	
5.1. Pengantar	362
5.2. Kesimpulan Isu dan Permasalahan Penelitian..... ..	363
5.3. Implikasi Teoretis	385
5.4. Implikasi Manajerial	403
5.4. Implikasi Kebijakan Publik	410
5.5. Keterbatasan Penelitian	416
5.6. Agenda Penelitian Mendatang	420
DAFTAR PUSTAKA	422

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I	: ANGKET PENELITIAN	444
LAMPIRAN II	: LAMPIRAN–ANALISIS KONFIRMATORI (CFA) EMPIRIK I (VARIABEL EKSOGEN DAN ENDOGEN)	457
LAMPIRAN III	: LAMPIRAN–ANALISIS KONFIRMATORI (CFA) EMPIRIK II (VARIABEL EKSOGEN DAN ENDOGEN)	474
LAMPIRAN IV	: LAMPIRAN-UJI FULL MODEL I	479
LAMPIRAN V	: LAMPIRAN UJI FULL MODELII	518
LAMPIRAN VI	: LAMPIRAN ANALISIS KEKUATAN MEMAKSA DIPISAH MENJADI DUA VARIABEL KEKUATAN MEMAKSA _MEMATUHI DAN KM_MERUBAH...	528
LAMPIRAN VII	: LAMPIRAN UJI STATISTIK-APRESIASI GENDER	529
CURRICULUM VITAE:		533

DAFTAR ISTILAH

Coercive Power	: Kekuatan/kekuasaan Memaksa atau Kemampuan mendesak yang dimiliki satu entitas untuk mengendalikan entitas lain atau hubungan kerjasama antar organisasi
Co-opetition	: Cooperation and Competition, adalah kerjasama yang dilakukan antar organisasi namun tetap berkompetisi untuk memberikan layanan yang prima kepada konsumen akhir atau pemangku kepentingan lainnya.
Grand Tourism Strategy	: Strategi Pariwisata yang dibangun secara terintegrasi dengan berbasis pada sumberdaya dan kompetensi yang dimiliki oleh suatu bangsa /wilayah.
Hospitality Industry	: Industri keramahamtaman. Industri yang mengelola jasa akomodasi, makanan dan minuman
Imbalance Power	: Kekuatan/kekuasaan yang tidak seimbang
Interdependency	: Saling bekertegantungan antar organisasi yang menjalin kerjasama
Inter-firm Relationships	: Hubungan antara organisasi/perusahaan dengan organisasi lainnya.
Intra-Firm Relationship	: Hubungan internal perusahaan, hubungan antar fungsi.
Local Resources and Cultures	: Sumberdaya dan Budaya Lokal, Pemberdayaan sumberdaya alam dan buatan manusia yang dapat dijadikan sebagai basis keunggulan wilayah wisata.
Market Based	: Berbasis Pasar. Orientasi perusahaan/organisasi berbasis pada kebutuhan dan keinginan konsumen (pasar)
Market Based Views	: Pandangan teori yang berbasis pasar, dimana organisasi dipandang sebuah organ yang kontigen dengan lingkungan, sehingga diperlukan kondisi <i>fit</i> terhadap lingkungannya.
Non-Coercive Power	: Kekuatan/kekuasaan Tidak Memaksa, adalah cara organisasi menggunakan kekuatan/kekuasaannya saat menjalin hubungan dengan pihak lain.
Outcomes	: Luaran-luaran yang diperoleh dari aktivitas-aktivitas perusahaan.
Power Mode	: Cara Mengimplementasikan Kekuasaan/ Kekuatan yang dimiliki saat berlangsungnya interaksi antar organisasi.
Power-Dependence	: Kekuatan/kekuasaan-Ketergantungan

Relationship Marketing	: Pemasaran Relasional, Hubungan pemasaran yang berorientasi pada harmonisasi hubungan dan bersifat jangka panjang.
Relationship Outcomes	: Luaran-luaran yang diperoleh dari hubungan antar organisasi.
Relationship Quality	: Kualitas Relasional, derajat kualitas hubungan saat interaksi berlangsung.
Resources Based Views	: Pandangan teoretis untuk membangun/mengembangkan organisasi berbasis sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi/ perusahaan.
Social Capital	: Modal Sosial, Kekayaan perusahaan yang tidak berujud diperoleh dari kompetensi, kecerdasan, pengalaman, pengetahuan maupun penguasaan sni, dan teknologi.
Social Exchange Theory	: Teori Interaksi/pertukaran Sosial. Teori-teori yang dibangun berdasarkan interaksi antar manusia yang berkaitan dengan hubungan pemenuhan kebutuhan dan keinginan manusia.
Strategic Marketing Outcomes	: Luaran-luaran pemasaran strategic. Luaran-luaran strategis yang diperoleh perusahaan/organisasi karena melakukan aktivitas-aktivitas pemasaran strategis.
Strategic Outcomes	: Luaran-Luaran strategis yang diperoleh adari aktivitas-aktivitas organisasi yang strategic.
Strong Relationship	: Keeratan Hubungan antar organisasi yang menjalin kerjasama jangka panjang.
Sustainable long-term Relationship	: Hubungan berkesinambungan yang menjadikan organisasi mampu tumbuh-berkembang karena hubungan tersebut.
The Commitment Trust Theory	: Teori Kepercayaan dan Komitmen. Teori yang dibangun oleh Morgan and Hunt (1994) untuk menjelaskan perilaku-perilaku pelaku organisasi dalam relationship marketing.
Tourism Destination	: Tempat Tjuan Wisata. Objek-objek tujuan wisata yang dapat dipilih oleh seseorang baik bersifat <i>nature</i> (ciptaan Tuhan) maupun Cciptaan manusia (budaya, atraksi, kesenian, dll)
Travel Organization	: Organisasi Perjalanan Wisata. Organisasi perjalanan wisata, yang merancang dan mengimplementasikan paket-paket wisata.
Travel/Tour Agency	: Agen Perjalanan Wisata, yang melayani perjalan individual, grup baik dalam maupun luar negeri, penjualan tiket (transortasi), atau paket wisata.

DAFTAR SINGKATAN

CPA	:	Competitive Positional Advantages
H_Erat	:	Keeratan Hubungan
K_Memaksa	:	Kekuatan Memaksa/Kemampuan Mendesak
Kerma	:	Kerjasama
Kinpem	:	Kinerja Pemasaran
KM_Patuh	:	Kekuatan Memaksa untuk Mematuhi
KM_Rubah	:	Kekuatan Memaksa untuk Merubah
Komrel	:	Komitmen Relasional
KPSaing	:	Keunggulan Posisional Bersaing
Loy	:	Loyalitas
MICE	:	Meeting-Incentives-Conference-Event
PBP	:	Pesan Berantai Positif
Percaya	:	Kepercayaan
SEM	:	Structural Equation Modeling
Siner	:	Sinergitas
Wisman	:	Wisatawan Mancanegara
Wisnus	:	Wisatawan Nusantara
VoLTRe	:	Value of Lifetime Relationship
WoM	:	Word of Mouth

DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL : 1.1. KELOMPOK DAN JUMLAH USAHA PARIWISATA DI INDONESIA	10
TABEL : 1.2. PERBANDINGAN KUNJUNGAN WISMAN 2007-2008	13
TABEL : 1.3. RESERACH GAP – <i>POWER</i> DALAM <i>RELATIONSHIP</i> <i>MARKETING</i> DAN HASIL-HASIL PEMASARAN STRATEGIK.....	23
TABEL : 1.4. ISU KONSEP DAN PENGEMBANGAN PROPOSISI.....	29
TABEL : 2.1. TIPE-TIPE DASAR DAN KONSEPTUAL <i>POWER</i> .	54
TABEL : 2.2. KAJIAN-KAJIAN TENTANG DAMPAK <i>POWER</i> ...	61
TABEL : 3.1. NAMA DAN NOTASI VARIABEL	176
TABEL : 3.2. VARIABEL DEFINISI KONSEPTUAL DAN OPERASIONAL	196
TABEL : 3.3. KRITERIA PENGUJIAN GOODNESS OF FIT	208
TABEL : 4.1. DISTRIBUSI LOKASI RESPONDEN	214
TABEL : 4.2. IDENTIFIKASI JENIS KELAMIN RESPONDEN	215
TABEL : 4.3. JENIS ORGANISASI-PERUSAHAAN	217
TABEL : 4.4. ORGANISASI YANG MENJALIN HUBUNGAN	219
TABEL : 4.5. POLA KERJASAMA	221
TABEL : 4.6. TINGKAT KEPENTINGAN REKAN KERJASAMA.....	222
TABEL : 4.7. POSISI KEKUATAN REKAN KERJASAMA	225
TABEL : 4.8. KRITERIA INTERPRETASI ANGKA INDEKS.....	228
TABEL : 4.9. NILAI INDEKS KEPERCAYAAN (TRUST)	229
TABEL : 4.10. INTERPRETASI NILAI INDEKS-KEPERCAYAAN.....	230
TABEL : 4.11. NILAI INDEKS KOMITMEN RELASIONAL	232
TABEL : 4.12. INTERPRESTASI NILAI INDEKS KOMITMEN RELASIONAL	233
TABEL : 4.13. NILAI INDEKS KERJASAMA	235
TABEL : 4.14. INTERPRETASI NILAI INDEKS KERJASAMA dan TEMUAN-TEMUAN PENELITIAN	237
	Halaman
TABEL : 4.15. NILAI INDEKS KEKUATAN MEMAKSA	415

TABEL :	4.16. DESKRIPSI PENGGUNAAN KEKUATAN MEMAKSA DALAM KERJASAMA	243
TABEL :	4.17. INTERPRETASI NILAI INDEKS VARIABEL KEKUATAN/ KEKUASAAN MEMAKSA DAN TEMUAN-TEMUAN PENELITIAN	246
TABEL :	4.18. NILAI INDEKS LOYALITAS	249
TABEL :	4.19. INTERPRETASI NILAI INDEKS – LOYALITAS	250
TABEL :	4.20. NILAI INDEKS PESAN BERANTAI POSITIF	251
TABEL :	4.21. INTERPRETASI NILAI INDEKS – PESAN BERANTAI POSITIF...	252
TABEL :	4.22. NILAI INDEKS KEERATAN HUBUNGAN	253
TABEL :	4.23. INTERPRETASI NILAI INDEKS – KEERATAN HUBUNGAN	254
TABEL :	4.24. NILAI INDEKS SINERGITAS KERJASAMA	256
TABEL :	4.25. INTERPRETASI NILAI INDEKS – KEERATAN HUBUNGAN	257
TABEL :	4.26. NILAI INDEKS KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING	259
TABEL :	4.27. INTERPRETASI NILAI INDEKS – KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING.....	260
TABEL :	4.28. NILAI INDEKS KINERJA PEMASARAN	262
TABEL :	4.29. INTERPRETASI NILAI INDEKS – KINERJA PEMASARAN ...	263
TABEL :	4.30. UJI NORMALITAS DATA EMPIRIK I	267
TABEL :	4.31. UJI NORMALITAS DATA EMPIRIK II	268
TABEL :	4.32. UNIVARIATE OUTLIERS MODEL EMPIRIK I	270
TABEL :	4.33. DESKRIPSI STATISTIK- <i>UNIVARIATE OUTLIERS</i> MODEL EMPIRIK II	271
TABEL :	4.34. HASIL OLAH UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS .	275

	Halaman
TABEL : 4.35. <i>STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT (LOADING FACTOR) DAN PENGUKURAN MODEL VARIABEL KEKUATAN MEMAKSA</i>	278
TABEL : 4.35a. <i>NILAI LOADING FAKTOR KEKUATAN MEMAKSA (Regression Weights)</i>	278
TABEL : 4.35b. <i>Squared Multiple Correlations</i>	279
TABEL : 4.35c. <i>STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT dan REGRESSION WEIGHT KEKUATAN MEMAKSA KOMPOSITE</i>	281
TABEL : 4.36. <i>STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT MEASUREMENT MODEL KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL, KERJASAMA, LOYALITAS, PESAN BERANTAI, KEERATAN HUBUNGAN</i>	285
TABEL : 4.37. <i>STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT (LOADING FACTOR) MEASUREMENT MODEL II :</i>	287
TABEL : 4.38. <i>STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT (LOADING FACTOR) MEASUREMENT MODEL _II VARIABEL-ENDOGEN</i>	289
TABEL : 4.39. <i>STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT MEASUREMENT MODEL _FULL MODEL I</i>	292
TABEL : 4.40. <i>INDEKS PENGUJIAN KELAYAKAN STRUCTURAL EQUATION MODEL _MODEL EMPIRIK I</i>	293
TABEL : 4.41. <i>STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT (LOADING FACTOR) MEASUREMENT MODEL _FULL MODEL EMPIRIK II</i>	295
TABEL : 4.42. <i>INDEKS PENGUJIAN KELAYAKAN SEM-MODEL EMPIRIK II</i>	296
TABEL : 4.43. <i>RANGKUMAN ANALISIS UJI - SIGNIFIKANSI HIPOTESIS PENELITIAN MODEL EMPIRIK I</i>	314
TABEL : 4.44. <i>RANGKUMAN ANALISIS (UJI HIPOTESIS) PENELITIAN - MODEL EMPIRIK II</i>	331
TABEL : 4.45. <i>PENGARUH LANGSUNG, TIDAK LANGSUNG DAN TOTAL: MODEL EMPIRIK I</i>	340
TABEL : 4.46. <i>PENGARUH LANGSUNG, TIDAK LANGSUNG DAN TOTAL-MODEL EMPIRIK II</i>	352
TABEL : 4.47. <i>PERBEDAAN APRESIASI RESPONDEN BERDASARKAN GENDER DALAM KERJASAMA PEMASARAN</i>	357

DAFTAR GAMBAR

			Halaman
GAMBAR	:	1.1. ALUR KAJIAN BAB 1	1
GAMBAR	:	1.2. BENTUK DAN ARAH HUBUNGAN STRATEGI BISNIS PARIWISATA..	8
GAMBAR	:	1.3. MODEL TEORETIKAL DASAR.....	28
GAMBAR	:	2.1. ALUR KAJIAN BAB II	46
GAMBAR	:	2.2. HUBUNGAN SUMBERDAYA DAN KEKUATAN DALAM ORGANISASI.....	52
GAMBAR	:	2.3. POWER MODE DAN OUTCOMES OF POWER	60
GAMBAR	:	2.4. KEKUATAN/KEKUASAAN DALAM KERJASAMA ANTAR ORGANISASI.....	65
GAMBAR	:	2.5. PROPOSISI SATU	67
GAMBAR	:	2.6. STAKEHOLDERS DALAM INDUSTRI PARIWISATA.....	75
GAMBAR	:	2.7. SINERGI KERJASAMA DALAM HUBUNGAN ANTAR ORGANISASI	81
GAMBAR	:	2.8. COMPLEX RETURN ON RELATIONSHIP MARKETING MODEL	86
GAMBAR	:	2.9. PROPOSISI DUA	103
GAMBAR	:	2.10. BENTUK ARAH HUBUNGAN PARIWISATA ...	108
GAMBAR	:	2.11. PROPOSISI TIGA	114
GAMBAR	:	2.12. MODEL TEORETIKAL DASAR	115
GAMBAR	:	2.13. MODEL KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN RELASIONAL	122
GAMBAR	:	2.14. MODEL EMPIRIK I – (DAMPAK KEKUATAN MEMAKSA DALAM PEMASARAN RELASIONAL..)	147
GAMBAR	:	2.15. MODEL EMPIRIK II (DAMPAK IMPLEMEN- TASI PEMASARAN RELASIONAL TERHADAP STRATEGIC MARKETING OUTCOMES).....	160

			Halaman
GAMBAR	:	3.1. ALUR KAJIAN BAB III	162

GAMBAR	:	3.2. LINGKUP INDUSTRI PARIWISATA DI INDONESIA.....	164
GAMBAR	:	3.3. INDIKATOR - KEKUATAN MEMAKSA (<i>COERCIVE POWER</i>)	179
GAMBAR	:	3.4. INDIKATOR - KEPERCAYAAN (<i>TRUST</i>)	181
GAMBAR	:	3.5. INDIKATOR - KOMITMEN RELASIONAL (<i>RELATIONAL COMMITMENT</i>)	183
GAMBAR	:	3.6. INDIKATOR - KERJASAMA (<i>COOPERATION</i>)	185
GAMBAR	:	3.7. INDIKATOR - LOYALITAS (<i>LOYALTY</i>)	187
GAMBAR	:	3.8. INDIKATOR - PESAN BERANTAI POSITIF (<i>POSITIVE WORD OF MOUTH</i>)	189
GAMBAR	:	3.9. INDIKATOR - KEERATAN HUBUNGAN (<i>STRONG RELATIONSHIP</i>)	191
GAMBAR	:	3.10. INDIKATOR - SINERGITAS KERJASAMA (<i>COOPERATION SYNERGY</i>)	192
GAMBAR	:	3.11. INDIKATOR - KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING (<i>COMPETITIVE POSITIONAL ADVANTAGES</i>)	193
GAMBAR	:	3.12. INDIKATOR - KINERJA PEMASARAN (<i>MARKETING PERFORMANCE</i>)	195
GAMBAR	:	3.13. MODEL SEM – MODEL EMPIRIK I	202
GAMBAR	:	3.14. MODEL SEM – MODEL EMPIRIK II	203
GAMBAR	:	4.1. ALUR KAJIAN BAB IV	212
GAMBAR	:	4.2. ANALISIS KONFIRMATORI VARIABEL EKSOGEN KEKUATAN MEMAKSA	276
GAMBAR	:	4.3.a. REVISI UJI FAKTOR KONFIRMATORI – VARIABEL KEKUATAN MEMAKSA	280

Halaman

GAMBAR	:	4.3.c. HASIL UJI MODEL KOMPOSITE -VARIABEL KEKUATAN MEMAKSA	283
GAMBAR	:	4.4. ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL ENDOGEN EMPIRIK	284

GAMBAR	:	4.5. ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL EKSOGEN EMPIRIK II : LOYALITAS, PESAN BERANTAI POSITIF DAN KEERATAN HUBUNGAN.....	285
GAMBAR	:	4.6. ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL ENDOGEN-SINERGITAS KERJASAMA, KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING DAN KINERJA PEMASARAN	288
GAMBAR	:	4.7. FULL MODEL EMPIRIK I - DAMPAK KEKUATAN MEMAKSA TERHADAP KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA	291
GAMBAR	:	4.8. FULL MODEL EMPIRIK II -MEMBANGUN <i>STRATEGIC MARKETING OUTCOMES</i> MELALUI NILAI-NILAI PEMASARAN RELASIONAL	294
GAMBAR	:	4.9. PENGARUH LANGSUNG MODEL EMPIRIK I DAMPAK KEKUATAN MEMAKSA TERHADAP INTERAKSI RELASIONAL DAN KERJASAMA	330
GAMBAR	:	4.10. PENGARUH LANGSUNG MODEL EMPIRIK II DAMPAK NILAI-NILAI HUBUNGAN JANGKA PANJANG TERHADAP <i>STRATEGIC MARKETING OUTCOMES</i>	351
GAMBAR	:	5.1. ALUR KAJIAN BAB V	360
GAMBAR	:	5.2. ALTERNATIF PERTAMA: MEMBANGUN KERJASAMA PEMASARAN BERDASARKAN KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN RELASIONAL	363
GAMBAR	:	5.5. ALTERNATIF KEDUA: MEMBANGUN KERJASAMA PEMASARAN BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA DAN KOMITMEN RELASIONAL	363

Halaman

GAMBAR	:	5.2. ALTERNATIF KETIGA: MEMBANGUN KERJASAMA PEMASARAN BERDASARKAN KEPERCAYAAN	364
GAMBAR	:	5.3. ALTERNATIF KEEMPAT: MEMBANGUN KERJASAMA PEMASARAN BERDASARKAN KOMITMEN RELASIONAL	364

GAMBAR	:	5.3. ALTERNATIF KELIMA: MEMBANGUN KERJASAMA PEMASARAN BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA/MENDESAK	365
GAMBAR	:	5.6. INTEGRASI TAHAPAN DALAM MEMBANGUN KERJASAMA PEMASARAN BERDASARKAN PERILAKU-PERILAKU INTERAKSI RELASIONAL DAN KEKUATAN.MEMAKSA	366
GAMBAR	:	5.7. ALTERNATIF PERTAMA : MEMBANGUN LOYALITAS MELALUI KERJASAMA	367
GAMBAR	:	5.8. ALTERNATIF PERTAMA: MENCIPTAKAN KEERATAN HUBUNGAN BERDASARKAN INTESITAS KERJASAMA	368
GAMBAR	:	5.9. ALTERNATIF PERTAMA: MEMBANGUN PESAN BERANTAI POSITIF ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KERJASAMA .	368
GAMBAR	:	5.10. ALTERNATIF KEDUA: MEMBANGUN LOYALITAS ANTAR ORGANISASI BERDASARKAN KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL DAN INTENSITAS KERJASAMA	369
GAMBAR	:	5.11. ALTERNATIF KETIGA: MEMBANGUN LOYALITAS ANTAR ORGANISASI BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA	369
GAMBAR	:	5.12. ALTERNATIF KEEMPAT: MEMBANGUN LOYALITAS BERDASARKAN KEPERCAYAAN, DAN KERJASAMA	370

GAMBAR	:	5.13.	ALTERNATIF KELIMA: MEMBANGUN LOYALITAS BERDASARKAN KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA	370
GAMBAR	:	5.14.	ALTERNATIF KEDUA: MEMBANGUN PESAN BERANTAI POSITIF BERDASARKAN KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA	371
GAMBAR	:	5.14.	ALTERNATIF KEDUA: MEMBANGUN KEERATAN HUBUNGAN BERDASARKAN KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA	371
GAMBAR	:	5.15.	ALTERNATIF KETIGA: MEMBANGUN KEERATAN HUBUNGAN BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA, KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA	371
GAMBAR	:	5.16.	ALTERNATIF KEEMPAT: MEMBANGUN KEERATAN HUBUNGAN BERDASARKAN KEPERCAYAAN DAN KERJASAMA	372
GAMBAR	:	5.17.	ALTERNATIF KELIMA: MEMBANGUN KEERATAN HUBUNGAN BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA DAN KERJASAMA .	372
GAMBAR	:	5.18.	ALTERNATIF KEDUA: MEMBANGUN PESAN BERANTAI POSITIF BERDASARKAN KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA	373
GAMBAR	:	5.19.	ALTERNATIF KETIGA: MEMBANGUN PESAN BERANTAI POSITIF BERDASARKAN, KEKUATAN MEMAKSA KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA	373
GAMBAR	:	5.20.	ALTERNATIF KEEMPAT: MEMBANGUN PESAN BERANTAI POSITIF BERDASARKAN KEPERCAYAAN DAN KERJASAMA.....	374

GAMBAR	:	5.21.	ALTERNATIF KELIMA: MEMBANGUN PESAN BERANTAI POSITIF BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA, DAN KERJASAMA .	374
GAMBAR	:	5.22.	INTEGRASI ALTERNATIF ALUR MEMBANGUN INTENSITAS KERJASAMA DAN NILAI-NILAI HUBUNGAN JANGKA PANJANG	375
GAMBAR	:	5.23.	ALTERNATIF PERTAMA: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI SINERGITAS KERJASAMA.....	378
GAMBAR	:	5.24.	ALTERNATIF KEDUA: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI KEERATAN HUBUNGAN, SINERGITAS KERJASAMA, DAN KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING	378
GAMBAR	:	5.25.	ALTERNATIF KETIGA: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING	379
GAMBAR	:	5.26.	ALTERNATIF KEEMPAT: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI KEERATAN HUBUNGAN DAN SINERGITAS KERJASAMA	379
GAMBAR	:	5.27.	ALTERNATIF KELIMA: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI LOYALITAS DAN DAN SINERGITAS KERJASAMA .	380
GAMBAR	:	5.28.	ALTERNATIF KEENAM: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI LOYALITAS, SINERGITAS KERJASAMA, DAN KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING	380
GAMBAR	:	5.29.	ALTERNATIF KETUJUH: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI PESAN BERANTAI POSITIF DAN SINERGITAS KERJASAMA	381
GAMBAR	:	5.30.	ALTERNATIF KEDELAPAN: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI PESAN BERANTAI POSITIF, SINERGITAS KERJASAMA, DAN KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING	381

GAMBAR	:	5.31.	INTEGRASI TAHAPAN MENCAPAI KINERJA PEMASARAN (HUBUNGAN ANTARA <i>RELATIONSHIP OUTCOMES</i> DENGAN <i>(STRATEGIC MARKETING OUTCOMES)</i>	382
GAMBAR	:	5.32.	INTEGRASI MODEL-MODEL EMPIRIK dalam PEMASARAN RELASIONAL DAN <i>STRATEGIC MARKETING OUTCOMES</i>	390
GAMBAR	:	5.33.	MODEL TEORETIKAL HUBUNGAN KERJASAMA ANTAR ORGANISASI BERBASIS <i>RELATIONSHIP MARKETING (RELATIONSHIP MARKETING MODELS)</i>	391
GAMBAR	:	5.34.	POLA HUBUNGAN ANTAR PERUSAHAAN DALAM INDUSTRI PARIWISATA DI INDONESIA	409

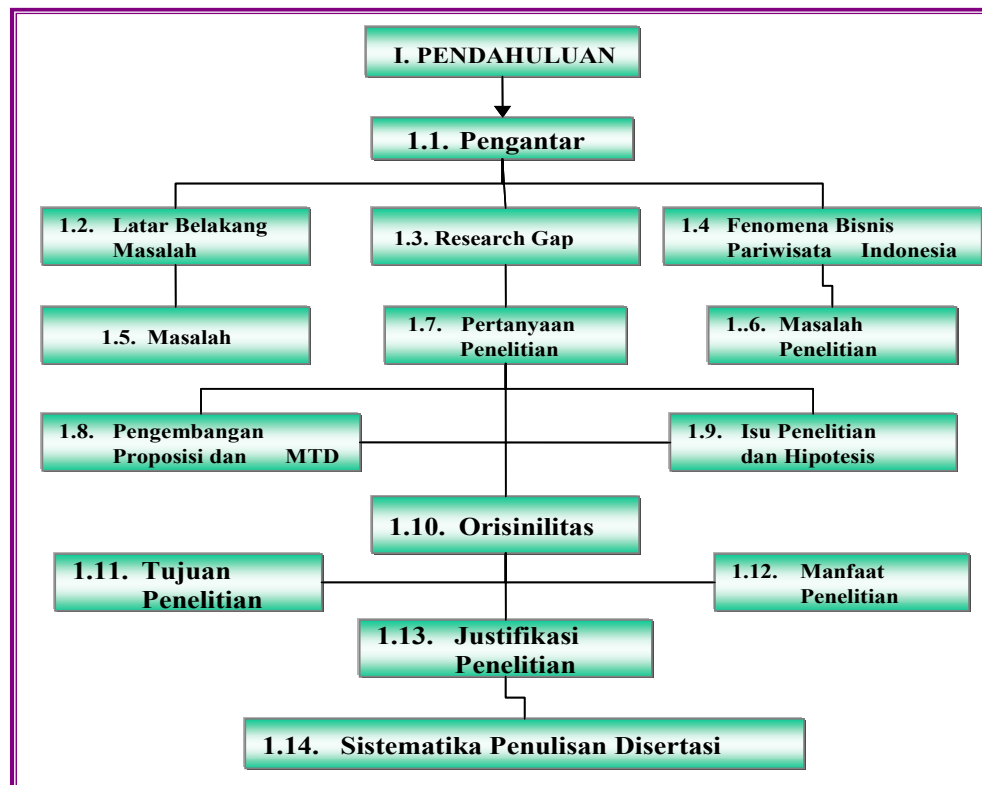
BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Pengantar

Disertasi ini merupakan studi dengan pendekatan hipotesis deduktif untuk membangun model teoretikal dasar "Kekuatan memaksa/Kemampuan Mendesak (*Coercive Power*) dalam Pemasaran Relasional (*Relationship Marketing*) dan dampaknya pada luaran-luaran pemasaran strategik (*Strategic Marketing Outcomes*), untuk mengujinya dibangun dua model empirik.

Pada Bab I ini kajian akan diorganisasikan menjadi beberapa bagian, sebagaimana tertera pada Gambar 1.1.

**GAMBAR 1.1.
ALUR KAJIAN BAB-I**



Sumber: Dikembangkan untuk disertasi ini.

1.2. Latar Belakang Masalah

Pemasaran relasional (*Relationship Marketing*) adalah teori, konsep, paradigma, *management-pad* pemasaran yang berorientasi pada jalinan hubungan harmonis dalam jangka panjang dengan seluruh pemangku kepentingan (*Stakeholders*) (Berry 1983, Egan 2001, Gummesson 2002, Grönroos 1997, Zineldin 1998). Hubungan pemasaran tersebut dapat berupa hubungan antar organisasi maupun hubungan perusahaan dengan konsumen akhir. Beberapa ahli, seperti: Anderson and Weitz (1992), Berry (1983), Bucklin and Sengupta (1993), Dahlstrom, et al (1996), Gundlach, et al (1995), Ghosh, et al (2004), Leuthesser and Kohli (1995), Palmer (1996, 2000), Simpson and Mayo (1997), dan Piercy and Lane (2007) meneliti hubungan antar organisasi yang dikenal sebagai pola *business-to-business relationship* (pemasok dan manufaktur, manufaktur dan distributor, produsen dengan produsen sejenis/ perusahaan sejenis, pedagang besar dengan pengecer, dan antar perusahaan jasa). Sedangkan beberapa ahli lain, seperti: Anderson and Mary (1993), Hennig-Thurau and Alexander (1997), Garbarino and Johnson (1999), Cronin, et al (2000), Wulf, et al (2001), dan Mascarenhas, et al (2007) meneliti jalinan hubungan dengan konsumen/pelanggan akhir (*end/ultimate consumer*), yang dikenal sebagai pola *business-to-customer relationship* (*b-to-c relationship*).

Secara teoretik maupun empirik ditegaskan oleh banyak ahli, bahwa keberhasilan hubungan antar organisasi dalam pandangan konsep pemasaran relasional tidak dapat dipisahkan dari pertukaran relasional (*relational exchange*) para pelaku bisnis yang menjalankannya (Bagozzi.1974, Dweyr, et al 1987, Berry 1983, Bucklin and Sangupta 1993, Morgan and Hunt 1994, dan Hoffman, 2000).

Perilaku pertukaran relasional (*relational exchange behavior*) adalah perilaku yang terjadi selama organisasi menjalin kerjasama (Bagozi 1975, Frazier 1983, Berry 1983). Ditegaskan oleh Frazier (1999), bahwa hubungan kerjasama sering mengalami kegagalan karena mengabaikan masalah-masalah dalam menjalin hubungan. Selanjutnya, Anderson and Weitz (1992) menjelaskan bahwa kegagalan terjalinnya hubungan harmonis antar organisasi dalam bekerjasama seringkali disebabkan oleh adanya ketidak samaan (*asymetry*) dalam komitmen relasional dan terjadinya perilaku *oportunis* dari salah satu pihak yang bekerjasama. Peristiwa tersebut akan menghasilkan konflik hubungan, melemahkan sinergi kerjasama antar organisasi.

Untuk mencapai jalinan hubungan harmonis antar organisasi, Morgan and Hunt (1994) mengkaji dan mengembangkan teori kepercayaan-komitmen (*the commitment-trust theory*). Teori kepercayaan dan komitmen relasional ini menegaskan bahwa kerjasama antar organisasi jalinan akan tercipta bila dibangun atas dasar saling percaya/kepercayaan (*trust*), komitmen relasional (*relational commitment*) dan keinginan untuk bekerjasama dalam jangka panjang. Selanjutnya, Ganesan (1994) menjelaskan pula bahwa kepercayaan dan ketergantungan akan mempengaruhi orientasi jangka panjang dari pihak yang saling berhubungan. Gunlach (1995), lebih jauh Ayse, et al (2008) menegaskan bahwa komitmen yang sungguh-sungguh untuk menjalin kerjasama merupakan faktor pendorong untuk menciptakan biaya transaksi yang rendah serta dapat mengurangi perilaku oportunistik dari pelaku-pelaku yang bekerjasama. Studi-studi tersebut menyimpulkan bahwa kepercayaan, komitmen relasional

merupakan variabel utama dalam membangun kerjasama antar organisasi dan untuk mencapai nilai hubungan jangka panjang (Ganesan 1994, Storbacka, et al 1994).

Sementara, beberapa ahli/peneliti lain menggunakan *power-dependence* sebagai dasar dalam mengkaji hubungan antar organisasi, seperti: Blau (1964), Dahl (1957), Emerson (1962), El-Ansary and Stern (1972), Stern and Heskett (1969), Hermans (2003), Hermans and Shanahan (2003), Doherty and Alexander (2006). Studi yang dilakukan oleh para ahli ini, meneliti berbagai pola kerjasama antar organisasi yang menggunakan kekuatan/kekuasaan (*power*) sebagai landasan utama. Studi-studi tersebut menjelaskan bahwa pertukaran sosial/relasional antar organisasi dilandasi oleh adanya saling bergantung antar organisasi, dan dalam jaringan tersebut melekat kekuatan/kekuasaan yang dimiliki setiap organisasi. Tanpa adanya kekuatan/kekuasaan maka tidak mungkin kerjasama akan berlangsung dengan optimal.

Hunt and Nevin (1974), Lusch (1976) menjelaskan bahwa suatu hubungan dipengaruhi oleh beberapa sumber kekuatan/kekuasaan (*power*), seperti: (1) *coercive power* (kekuatan memaksa), (2) *affiliation power* (kekuatan afiliasi), (3) *legitimate power* (kekuatan legitimasi), (4) *information power* (kekuatan informasi), (5) *expertness power* (kekuatan keahlian), (6) *referent power* (kekuatan referensi) dan, (7) *reward power* (kekuatan penghargaan). Dijelaskan pula, bahwa meskipun kekuatan bersumber dari pelbagai asset strategik, dalam konteks implementasi kekuatan/kekuasaan dibedakan menjadi

dua macam yaitu *coercive power* (kekuatan yang memaksa) dan *non-coercive power* (kekuatan yang tidak memaksa).

Selanjutnya, Hitt, et al (2003) dan Tsang EWK (2000) menjelaskan bahwa hubungan kerjasama antar perusahaan (*inter-firm relationship*) tersebut akan menciptakan nilai ekonomis bagi perusahaan. Namun, hubungan jangka panjang yang kuat/erat (*strong relationship*) antar individu, kelompok dan organisasi tidaklah mudah diwujudkan, karena perlu membangun perilaku positif yang mendukung pada setiap level manajemen (Hitt, et al 2000). Apabila perusahaan mampu menciptakan hubungan yang kuat dengan pihak lain (Sawler 2005), maka akan tercipta sumberdaya unik/khas (*unique resource constalation*) dengan mitra (*partner*) (Dyer and Shing 1998).

Kerjasama antar organisasi yang dibangun atas dasar saling memahami perbedaan sumberdaya dan kemampuan akan menguatkan sinergi diantara organisasi yang terlibat dalam kerjasama tersebut (Craig 2005). Perbedaan tersebut akan menimbulkan efek sinergi bagi perusahaan yang saling bekerjasama, karena seluruh pihak yang bekerjasama dapat berbagi dalam ekuitas dan aktivitas, sehingga dapat dihindari duplikasi kepemilikan ekuitas dan aktivitas (Chase 2005). Berbagi penggunaan asset dan aktivitas tersebut memiliki konsekuensi meminimalisir risiko, timbulnya penghematan biaya, dan secara total akan cenderung mendapatkan hasil yang lebih besar dan akan menciptakan keunggulan bersaing baru yang tidak dimiliki sebelumnya (Alan and Andreas 2007).

Keunggulan bersaing yang dapat diperoleh, seperti: pengalaman dalam melakukan kerjasama, kekuatan jejaring, dan memperoleh kekuatan untuk

malakukan inovasi baru baik dalam hal teknologi, maupun penguasaan pasar (Pyca 2001). Sementara, Bharadwaj, et al (1993) menyatakan bahwa jalinan relasional merupakan salah satu sumberdaya potensial untuk membangun keunggulan posisional bersaing, dipertegas pula oleh Ferdinand (1999) dalam studinya menjelaskan bahwa alur aktivitas strategis yang dapat dilakukan oleh pebisnis dalam membangun keunggulan bersaing berkelanjutan melalui keunggulan bersaing, pilihan sumberdaya strategis dan kemampuan/kompetensi spesifik. Lebih jauh (Ferdinand 2002a), menjelaskan bahwa kinerja pemasaran dapat dicapai apabila perusahaan memiliki keunggulan bersaing dalam persaingan, apakah karena mampu menjual dengan biaya murah atau memiliki ciri khas dalam usaha atau barang dan jasa yang dihasilkan. Hal ini juga mengacu pada pendapat Porter (1980, 1985, 1987) yang telah mengkonsepsikan bahwa keunggulan bersaing dapat dilakukan dengan cara menciptakan barang dan atau jasa yang murah atau yang unik (berbeda dan sulit ditiru oleh pesaing).

Kinerja pemasaran merupakan konsekuensi dari aktivitas-aktivitas pemasaran yang telah dilakukan, baik aktivitas internal dalam kaitannya pengelolaan sumberdaya internal maupun sumberdaya yang dihasilkan dari akibat berhubungan dengan pihak lain (Murphy, et al 2005). Pengukuran kinerja pemasaran menjadi penting, karena dapat dijadikan sebagai bahan masukan (informasi) bagi pengambil keputusan atas seluruh kegiatan pemasaran yang telah dilakukan (Webster 1992).

Kinerja pemasaran dihasilkan dari interaksi intelektual jajaran manajer dengan mengembangkan kerangka pemikiran profesional untuk memecahkan

berbagai masalah pada level praksis (Ferdinand 2000). Untuk mencapai kinerja pemasaran tertentu, para manajer akan mendesain, mengembangkan berbagai proses intelektual yang salah satunya dapat memilih untuk menjalin hubungan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dalam bisnis, guna mencapai kinerja pemasaran yang lebih baik.

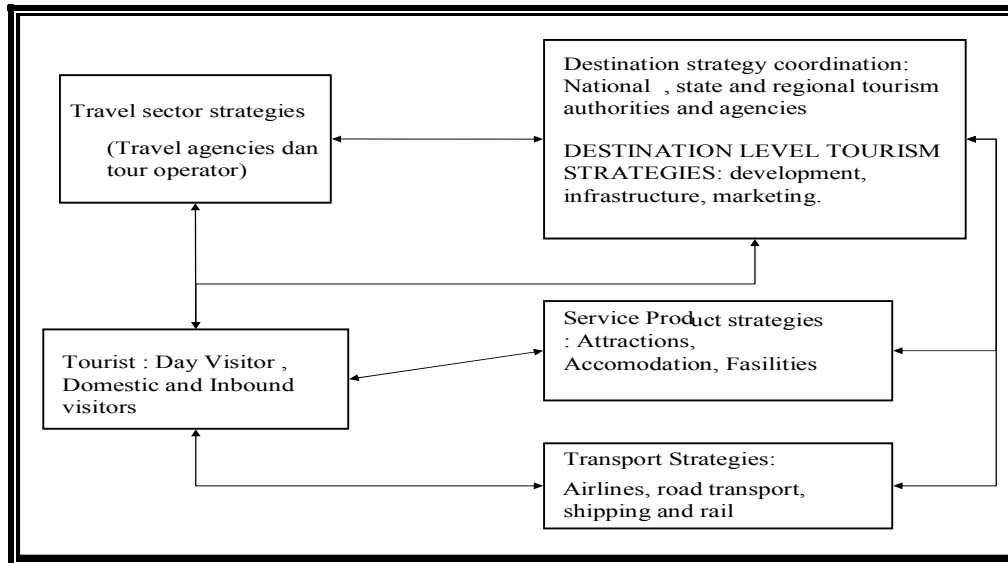
Berdasarkan studi-studi tersebut, maka studi ini akan mengeksplorasi kinerja pemasaran yang dihasilkan dari hubungan antar organisasi yang didasarkan pada pandangan konsepsi pemasaran relasional. Jadi, studi ini akan memadukan antara konsep keperilakuan dalam pemasaran relasional dan hasil-hasil strategik dalam pemasaran, dengan fokus kajian empirik pada hubungan antar organisasi dalam industri pariwisata di Indonesia.

1.3. Fenomena Industri Pariwisata di Indonesia

Industri pariwisata memiliki karakteristik saling tergantung satu sama lain (*interdependence*), yang terbagi dalam tiga jenis yaitu: (1) *Hospitality Industry* (*Food and Beverage*, dan *Akomodasi*); (2) *Travel* (*Retail* dan *Wholeseller; Operator*); (3) *Visitor Services* (*Attraction; Event; dan Tourism Agencies*) (Stokes 2003, *Tourism Training Victoria* 1995). Bisnis pariwisata memiliki karakteristik yang sangat peka terhadap lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal. Dalam konteks hubungan dalam lingkungan organisasi maka industri pariwisata memiliki sifat saling bergantung (*interdependency*) yang sangat kuat (Jago and Ardle 1999), selanjutnya Garcia-Falcon, et al (1999) menegaskan hubungan kerjasama tersebut bersifat permanen.

Midleton (2001) menyatakan bahwa hubungan antar bisnis dalam industri pariwisata memiliki sifat hubungan dua arah (*two-way relationships*) (Gambar 1.2).

GAMBAR 1.2.
BENTUK DAN ARAH HUBUNGAN STRATEGI BISNIS PARIWISATA



Sumber : Midleton, 2001.

Semua pihak yang terlibat langsung dalam bisnis pariwisata harus memiliki kontribusi dalam mencapai arah strategi pariwisata yang lebih besar (Cooper, 1997). Misal, Indonesia mencanangkan industri pariwisata sebagai sektor industri yang diharapkan dapat menjadi tulang punggung perekonomian, maka konsekuensinya adalah seluruh pihak, baik institusi maupun masyarakat harus mengarah pada suatu *grand strategy* yang telah dibuat oleh pengambil kebijakan/pemerintah. Oleh karena wilayah Indonesia sangat luas dan beragam potensi, maka pengembangannya perlu didasarkan pada potensi dan kapasitas daerah masing-masing, dengan mengacu pada *Grand Staretgy* nasional. Stear,et al (1989) menjelaskan bahwa "*the tourism industry is the collection of all*

collaborating firms and organisations which perform spesific activities directed at satisfying the particular needs of tourist". Dari definisi Stear, et al (1989) ini, dapat dimaknai bahwa industri pariwisata tersebut memiliki karakteristik saling berhubungan dengan berbagai spesifikasi sumberdaya dan aktivitas yang dimiliki, yang diarahkan untuk memuaskan kebutuhan, keinginan dan kepentingan para wisatawan. Dengan demikian, para pebisnis dalam industri pariwisata tidak dapat bermain sendirian dalam melayani konsumennya, karena keterbatasan sumberdaya dan kemampuan dari masing-masing organisasi, sehingga bisnis ini "mutlak" membutuhkan kerjasama dengan pihak lain.

Sementara, pada umumnya perusahaan pariwisata di Indonesia belum terintegrasi untuk mencapai *grand strategy* dari bisnis tersebut dan secara nasionalpun tidak terjadi kejelasan *branding* dan belum memiliki *grand strategy* yang mapan dan ajeg. Kondisi ini dapat dilihat dari konsistensi arah strategis yang ingin dicapai oleh pemerintah pusat. Pada tahun 2000, *branding* yang dibangun secara nasional adalah "'My Indonesia, Just a Smile Away" yang membuahkan 5,153 juta wisman dan tahun 2002 sebesar 5 juta. Namun, karena keterbatasan biaya promosi dan kurangnya sosialisasi pada forum internasional, maka *branding* ini belum dapat sepopuler "*Malaysia Truly Asia*". Tragisnya, belum lagi popular-*branding* ini telah diganti dengan *branding* yang bersifat *product oriented*: "*Indonesia, Ultimate in Diversity*". Alasan penggantian *branding* ini untuk membangun citra (*image*) bahwa Indonesia memiliki keragaman. Padahal, visi yang ingin dicapai tahun 2000 belum tersosialisasi secara luas dan diimplementasikan di seluruh wilayah Indonesia, apalagi dijadikan sebagai

landasan pijak untuk penyusunan strategi pada tingkat perusahaan/pelaku-pelaku bisnis pariwisata di Indonesia.

Selanjutnya, pada tataran yang lebih sempit- perusahaan dan organisasi yang terlibat lebih banyak mementingkan keuntungan jangka pendek dan kepentingan masing-masing perusahaan. Hal ini mengakibatkan industri pariwisata di Indonesia belum dapat dijadikan sebagai andalan dalam perekonomian secara nasional, padahal potensi tersebut besar dalam Warta Ekonomi (Volume 26, Desember 2005). Organisasi yang terlibat dalam industri pariwisata di Indonesia dari skala kecil sampai dengan besar, nasional maupun multinasional tersebar diseluruh penjuru tanah air dan didominasi wilayah Jakarta, Bali, Jawa, sebagian: Sumatra, dan Sulawesi. Sebagaimana tertera pada Tabel 1.1, berikut ini:

Tabel 1.1.
Kelompok dan Jumlah Usaha Pariwisata di Indonesia

No	Kelompok Jenis Organisasi	Jumlah
1	Akomodasi*)	5.967
2	Arena Bermain dan Atraksi	699
3	Biro Perjalanan, Penyelenggara MICE, Tour Operator*)	3.667
4	Hiburan dan Rekreasi	1.314
5	Instansi dan Lembaga Pariwisata*)	172
6	Kawasan Obyek Wisata	1.378
7	Grup dan Jenis Pertunjukan Kesenian	403
8	Pusat Kesehatan dan Kebugaran*)	800
9	Transportasi*)	628
10	Wisata Belanja	1.136
11	Wisata Kuliner	6.182

Sumber: Kementerian Budaya dan Pariwisata/Depbudpar, 2007.

*) Jumlah organisasi tersebut berdasarkan jumlah yang tercatat pada masing-masing daerah tanpa memperhatikan apakah usaha tersebut kantor pusat atau cabang perusahaan.

Selanjutnya, dari jumlah yang tertera pada Tabel 1.1. tersebut, yang tergabung dalam organisasi ASITA, yaitu: perusahaan *Tour* dan *Travel*, penyelenggara *MICE*, perusahaan tempat tujuan wisata (*tourism destination*), atraksi-atraksi wisata, jasa transportasi, jasa kesenian dan olah raga serta perusahaan-perusahaan yang terkait dengan jasa operator wisata tercatat sebesar \pm 535 perusahaan. Jumlah ini tersebar di 26 DPD (Dewan Pimpinan Daerah)

diseluruh Indonesia (Data Anggota ASITA, 2007). Sedangkan untuk bisnis Akomodasi (Pengusaha Hotel, Restoran, Jasa Pangan, Jasa Boga) yang tergabung dalam PHRI \pm 7000 anggota yang tersebar di seluruh Indonesia dengan 29 Badan Pimpinan Daerah (BPD) dan 175 Badan Pimpinan Cabang (BPC) (Data PHRI, 2007).

Fenomena bisnis pariwisata di Indonesia, seperti: Biro Perjalanan Wisata (BPH) yang beroperasi di Indonesia masih 90% nya adalah berskala usaha kecil dan menengah dan tidak lebih hanya sebagai bisnis penjualan tiket (*ticketing*), belum mempunyai kemampuan sebagai perusahaan yang mengelola paket-paket tujuan wisata (*Destination Management Corporation/DMC*) (Santosa 2005). Artinya kegiatan merencanakan, mengintegrasikan suatu potensi menjadi *tour program*, *tour attraction*, dan *tourism strategy* belum banyak dilakukan. Adapun perusahaan perjalanan wisata yang memiliki kemampuan *manage* paket wisata lebih dominan dikuasai oleh perusahaan lisensi atau patungan dari perusahaan multinasional yang berada diluar negeri. Sementara bisnis transportasi dan akomodasi memiliki keragaman yang sangat luas dengan presentasi skala usaha 78% kecil dan menengah dan 22% berskala besar dan multinasional. Khususnya untuk bisnis akomodasi, *tour and travel* yang mapan dikuasai oleh jejaring bisnis internasional (Santosa 2005).

Jadi, pada tingkat korporasi pengelolaan bisnis pariwisata di Indonesia masih sangat tertinggal. Ketertinggalan pada tataran skala usaha, kemampuan manajerial, jejaring (*networking*) dan kebijakan strategis dari pemerintah yang belum memiliki kejelasan strategi maupun program sehingga menyulitkan untuk

menjadikannya sebagai patokan bagi kalangan bisnis. Kecuali, untuk beberapa daerah tertentu yang telah memiliki pengalaman dalam mengelola industri pariwisata seperti: DKI-Jakarta, Yogyakarta, Denpasar (Bali), Bandung (Jawa Barat), Surabaya-Malang (Jawa Timur), dan Magelang (khusus untuk pengelolaan destinasi wisata Borobudur) dalam Warta Ekonomi (Volume 26, Desember 2005) Pada fenomena pengelolaan pariwisata di wilayah yang telah cukup mapan tersebut tercermin dari: terintegrasinya antara *tourism destination management*, *hospitality management*, *transportation management*, *tour and travel management*, *tour agency management*, *tour operator management* serta kebijakan pemerintah sektor pariwisata yang berkaitan dengan peraturan maupun penyediaan sarana dan prasarana untuk kenyamanan dan keamanan para wisatawan. Pada akhirnya, jumlah kunjungan wisata domestik maupun mancanegara menjadi tinggi untuk wilayah-wilayah tersebut. Contoh: Provinsi Bali dan Yogyakarta yang memiliki *tourism destination management* yang profesional dengan mengemas berbagai paket wisata yang memiliki spesifikasi (kekhasan) dengan memadukan destinasi alam (*nature*), destinasi buatan manusia (produk budaya) dengan berbagai atraksi seni, olah raga maupun pusat kerajinan/pusat belanja. Selanjutnya, tersedia transportasi lokal dengan berbagai pilihan (persewaan motor/mobil, taksi) serta becak dan “*andong*”/dokar sebagai transportasi tradisional. Jasa transportasi ini bekerjasama dengan industri perhotelan, restoran, industri rumahan (*home industry*) dan biro perjalanan wisata di beberapa kota yang telah memiliki integrasi pengelolaan pariwisata. Langkah-langkah strategis ini juga mulai diikuti oleh beberapa daerah lain yang mulai

memfokuskan dan menumbuh-kembangkan industri pariwisata, seperti: Sumatera Utara (Medan), Sulawesi Utara (Manado), Jawa Tengah (Solo, Semarang, Magelang), Sumatera Barat (Padang), Sumatera Selatan (Palembang), Sulawesi Selatan (Ujung Pandang), Batam (Riau) dan beberapa wilayah lain.

Selanjutnya, untuk kondisi jumlah kunjungan wisata mancanegara saat ini mulai meningkat. Hal ini berkaitan dengan semakin kondusifnya situasi lingkungan di Indonesia. Namun, masih belum dapat dikatakan sukses seperti sebelum terjadinya peledakan bom di beberapa daerah di Indonesia termasuk Bali, dan sebelum dibekukannya jalur penerbangan maskapai Indonesia ke negara-negara Eropa sejak tahun 2007. Berikut perbandingan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara tahun 2007-2008 seperti tertera pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2.
Perbandingan Kunjungan Wisatawan Mancanegara Tahun 2007-2008

Bulan	2007	2008	Perubahan
Oktober	436.298	529.391	21,34%
Januari s.d Oktober	4.510.281	5.099.883	13,07%

Sumber: Depbudpar, 2008.

Pada Tabel 1.2. terlihat dari jumlah “wisman” pada bulan Oktober 2008 sebesar 529.391, sedangkan pada bulan Oktober 2007 jumlah kunjungan wisatawan mancanegara sebesar 436.298, sehingga terdapat kenaikan sebesar 21,34%. Secara total dari bulan Januari-Oktober 2007 jumlah kunjungan wisman sebesar 4.510.281, sedangkan Januari-Oktober 2008 jumlah wisman sebanyak 5.099.883, sehingga pada tahun 2008 ini terdapat kenaikan sebesar 13,07%. Pada tahun 2008 ini asal negara

wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Indonesia paling tinggi berasal dari Australia sebesar 324.733; kedua Cina sebesar 230.249; dan ketiga Rusia sebesar 53.705. Sisi penerimaan devisa pariwisata pada tahun 2008 juga mencapai sekitar 7,65 miliar dolar AS, lebih tinggi dari pencapaian tertinggi tahun 2000 senilai 5,74 miliar dolar AS (Depbudpar 2008) .

Berdasarkan hasil penghitungan "Passanger Exit Survey" 2008, rata-rata pengeluaran "wisman" per orang per kunjungan mencapai 1.178 dolar AS, naik dari tahun 2007 sekitar 970 dolar AS. Selanjutnya, Menteri-Kebudayaan dan Pariwisata Jero wacik menyampaikan dalam laporan kunjungan wisata tahun 2008 (*Visit Indonesia Year*/VIY 2008), bahwa: tahun 2008 situasi pariwisata Indonesia semakin baik didorong industri yang terkait dengan pariwisata, kerjasama pemerintah pusat dan daerah, masyarakat, termasuk dengan kalangan media masa. Tahun 2008, tercatat sebanyak 100 kegiatan kebudayaan dan pariwisata yang digelar demi menumbuh-kembangkan industri pariwisata di dalam negeri (Kementerian Budaya dan Pariwisata/Depbudpar 2008).

Meskipun VIY-2008 sudah mampu mendekati target kunjungan, masih terdapat berbagai hal yang masih menjadi permasalahan besar industri pariwisata Indonesia. Berdasarkan hasil rangkuman tentang VIY-2008 terdapat beberapa catatan penting yang masih perlu diperbaiki untuk

VIY-2009 dan tahun-tahun berikutnya, yaitu:

1. Masalah pemerataan kemakmuran kepada masyarakat terutama masyarakat disekitar obyek wisata

2. Sosialisasi dan pemberdayaan masyarakat terhadap program pariwisata nasional ke daerah-daerah
3. Karena tahun kunjungan wisata ini targetnya adalah turis manca negara, maka Indonesia harus memiliki program promosi yang terintegrasi dan terarah pada sasaran negara yang akan dituju (*grand strategy*). Misal, pada tahun 2008 terdapat 12 negara target pasar, seharusnya Indonesia intens untuk mempromosikan diri ke 12 negara tersebut dengan membuka kantor perwakilan, kenyataannya Indonesia hanya memiliki 8 (delapan) kantor perwakilan di luar negeri, dibandingkan dengan Malaysia yang sudah memiliki 32 kantor perwakilan. Hal ini terkendala karena alasan anggaran yang tidak cukup, sementara pemanfaatan KBRI sebagai mitra Depbudpar untuk mempromosikan pariwisata Indonesia di luar negeri tidak terkoordinasi dan terprogram dengan baik di setiap negara.
4. Paradigma tentang aktivitas pemasaran dalam industri pariwisata khususnya strategi promosi masih konservatif. Promosi masih dianggap sebuah kegiatan yang sifatnya jangka pendek sehingga pengeluarannya dianggap sebagai biaya operasional saja, bukan sebuah investasi jangka panjang. Oleh karena itu, perlu dibangun paradigma baru untuk semua pemangku kepentingan dalam industri pariwisata (pemerintah, legeslatif, dan pelaku industri pariwisata). Beban tersebut dapat ditanggung bersama, sehingga masing-masing pihak memberikan kontribusi proporsional terhadap aktivitas tersebut.

- 5. Koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah masih sangat jelek, hal ni dapat dilihat dari masih terjadi tumpang tindihnya fokus yang dikerjakan. Kabupaten berpromosi langsung ke luar negeri tanpa koordinasi pemerintah pusat atau provinsi, sementara pemerintah pusat/provinsi juga melakukan hal yang sama, padahal sumber anggaran sama yaitu pemerintah. Akhirnya, urusan manajemen destinasi wisata tidak dapat dikelola secara baik dan profesional oleh pemerintah daerah.**

1.4. *Research Gap*

Studi ini dilandasi oleh beberapa kontroversi temuan teoretis dan empiris dari berbagai studi pemasaran relasional, kerjasama pemasaran antar organisasi. Kontroversi dari hasil kajian tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Research Gap 1:

Perbedaan pandangan, pemberlakuan dan hasil kajian tentang *power* dalam hubungan kerjasama antar organisasi. Studi Emerson (1962), menjelaskan bahwa pertukaran relasional tidak akan terjadi apabila salah satu pihak tidak memiliki *power*. Emerson (1962) menegaskan pula bahwa *power* melekat pada pertukaran sosial/relasional bukan pada pelaku-pelakunya. Sementara, Dahl (1957) mengemukakan bahwa "*power....as relationship among people*" artinya kekuatan/kekuasaan (*power*) tersebut melekat pada pelaku-pelaku bukan pada pertukaran relasionalnya (*relational exchange*). Namun demikian kedua studi ini beranggapan bahwa kekuatan/kekuasaan merupakan variabel utama dalam pertukaran relasional (*relational exchange*). Selanjutnya, beberapa ahli lain seperti: Alderson (1958), Wrong (1967), El-Ansary and Stern (1972), French and Raven (1959), Lusch (1976), Hunt and Nevin (1974) menjelaskan bahwa *power*

dapat dilihat dari: sumber-sumber kekuatan/kekuasaan, kemampuan *manage* konflik, kemampuan memaksa pihak lain maupun kemampuan menciptakan ketergantungan pihak lain serta kemampuan untuk merekatkan organisasi.

Namun, beberapa peneliti yang mempunyai pendapat berbeda seperti Morgan and Hunt (1994), Ganesan (1994) menjelaskan bahwa penggunaan *power* dalam hubungan antar organisasi dalam konteks pemasaran relasional justru akan berdampak negatif karena akan menimbulkan konflik. Selanjutnya, Morgan and Hunt (1994) menegaskan pula bahwa hubungan pemasaran akan tercipta dengan harmonis jika dalam menjalin hubungan dilandasi oleh kepercayaan dan komitmen relasional, sehingga kerjasama harmonis antar organisasi dapat tercapai.

Perbedaan pendapat diantara para peneliti tentang pengaruh *power* dalam hubungan antar organisasi ini, karena perbedaan pandangan terhadap pemahaman kekuatan/kekuasaan dalam konteks memaksa (*coercive*) dan tidak memaksa (*non-coercive*) ketika akan dan sedang berlangsungnya kerjasama. Studi yang dilakukan oleh Hunt and Nevin (1974) menegaskan bahwa kekuatan memaksa akan berpengaruh positif terhadap hubungan antar organisasi dan bahkan dapat lebih meningkatkan bisnis kedua pihak yang berhubungan. Justru pihak yang dipaksa akan lebih mudah mengendalikan bisnisnya dan mereka merasa puas atas penekanan dalam aturan bisnis yang dilakukan pihak yang memiliki sumber kekuasaan (*power resources*). Sementara, studi Kroaten (1992) menemukan bahwa *coercive power* akan merusak hubungan dan mengakibatkan tidak suksesnya kerjasama. Namun, dijelaskan pula bahwa penggunaan sumber-sumber

kekuatan dalam pertukaran relasional (*relational exchange*) justru akan berdampak positif pada komitmen organisasional dan kinerja perusahaan. Kekuatan/kekuasaan (*power*) akan meningkatkan derajat komitmen antar pihak yang melakukan kerjasama asal tidak bersifat memaksakan, karena kerjasama adalah bersifat sukarela bagi organisasi.

Simpson and Mayo (1997), Duarte and Davies (2000) memfokuskan pada penelitian pengaruh kekuatan/kekuasaan (*power*) pada pertukaran relasional (*relational exchange*) dalam hubungan pemasaran relasional (*relationship marketing*). Keduanya menemukan bahwa kekuatan memaksa (*coercive power*) berpengaruh negatif terhadap variabel-variabel kepercayaan dan komitmen relasional (Simpson and Mayo 1997), dan kerjasama (Duarte and Davies 2000). Hasil penelitian ini jauh berbeda dengan temuan Sharplin (1982) yang menyatakan bahwa kekuatan memaksa (*coercive power*) sebagai instrumen relasional untuk meraih luaran-luaran (*outcomes*) dalam pemasaran relasional (*relationship marketing*), hal ini dikuatkan oleh Frazier (1999) yang menegaskan bahwa kekuatan/kekuasaan merupakan instrumen untuk meraih luaran-luaran dalam pemasaran relasional. Lebih jauh Anderson and Narus (1990) menyatakan bahwa *coercive power* dibutuhkan dalam pertukaran relasional (*relational exchange*), karena kelompok yang memiliki kapabilitas/kemampuan tentunya akan menuntut pihak lain untuk memenuhi standar tertentu, jika terjadi kesepakatan maka kerjasama akan berlangsung.

Selanjutnya, studi Hermans and Shanahan (2003), menjelaskan bahwa kekuatan memaksa tidaklah akan merusak suatu kerjasama. Berdasarkan uraian

kajian studi-studi tersebut disimpulkan bahwa masih terdapat perbedaan dalam pengertian, penggunaan, perlakuan terhadap *power* dalam konteks pertukaran relasional antar organisasi. Oleh karena itu, studi ini dimaksudkan untuk memperjelas posisi *power* pada saat dieksekusi (*power mode*) dalam pertukaran relasional. Oleh karena kekuatan/kekuasaan yang menjadi fokus perbedaan saat diimplementasikan tersebut adalah kekuatan/kekuasaan memaksa/mendesak pihak lain (*coercive power*), maka studi ini akan menggunakan *coercive power* sebagai variabel yang akan diintegrasikan dengan variabel yang digunakan dalam pemasaran relasional (*relationship marketing*) terutama pada variabel-variabel yang dikembangkan oleh Morgan and Hunt (1994), yaitu kepercayaan, komitmen relasional dan kerjasama.

Research Gap 2.

Terdapat berbagai kajian tentang luaran-luaran (*outcomes*) dari pemasaran relasional (*relationship marketing*). Morgan and Hunt (1994) menyebutkan bahwa kerjasama merupakan luaran-luaran dari pemasaran relasional. Beberapa ahli/peneliti lain mengeksplorasi luaran-luaran relasional (*relationship outcomes*) ini dengan berbagai konsep dan variabel. Namun, para ahli tersebut memiliki kesamaan dalam orientasi konseptual yang hendak dicapai dalam pemasaran relasional yaitu terciptanya hubungan harmonis dalam jangka panjang, dimana dalam studi ini variabel-variabel tersebut dikelompokkan dan disebut nilai-nilai hubungan jangka panjang (*value of lifetime relationship*).

Selanjutnya Whitehead (2001) menjelaskan bahwa kerjasama adalah anteseden dari nilai-nilai hubungan jangka panjang, dan kerjasama dapat

ditimbulkan dari kepentingan sesaat kedua belah pihak tanpa harus dimulai dari kepercayaan atau komitmen, meskipun kerjasama yang akan terbangun bersifat sementara. Berry 1995 menegaskan bahwa hubungan jangka panjang tersebut akan semakin memiliki nilai bila pihak-pihak yang berhubungan berupaya untuk memelihara dan meluaskannya; setia/loyal pada rekanannya (Dharmmesta 1999, Hennig-Thurau, et al 2002, Oliver and De Sarbo, 1988); memiliki niat untuk melakukan kerjasama secara terus menerus (*future intentions*) (Garbarino and Jhonson 1999, Oliver and De Sarbo, 1988). Selanjutnya, dalam konteks *Customer Relationship Marketing* Kotler (2003) menyatakan bahwa dalam jangka panjang loyalitas pelanggan menjadi tujuan perencanaan pemasaran strategik. Dick and Basu (1994) menjelaskan pula bahwa loyalitas pelanggan merupakan dasar untuk pengembangan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Loyalitas pelanggan dimaknai pula sebagai loyalitas dari seluruh pihak yang berhubungan dengan organisasi yang merupakan indikasi dari nilai-nilai hubungan jangka panjang.

Sementara, Palmer (1996, 1998) dan Egan (2001) mengkaji *outcomes* dari pemasaran relasional ini berupa keeratan/kekuatan hubungan (*strong relationship*). Hubungan pemasaran akan menjadi berarti dan dapat menjadi modal sosial bagi organisasi yang menjalankan kerjasama bila dapat dicapai keeratan hubungan (hubungan yang kuat) antar organisasi tersebut. Selanjutnya, studi Hennig-Thurau (2000), Hennig-Thurau, et al (2002), Storbacka, et al (1994), Dick and Basu (1994), Egan (2001), dan Arnt (1967) menyebutkan bahwa pesan berantai positif (*positive word of mouth communication*) adalah komunikasi positif yang dapat terbangun dari hubungan pemasaran yang dilakukan secara

intensif antar organisasi. Komunikasi positif ini akan menjadi sumber keunggulan bagi perusahaan yang bekerjasama untuk memperoleh pelanggan-pelanggan baru/rekanan baru (Hennig-Thurau 2000), memperluas jejaring dan menjadi lebih produktif dengan biaya yang sangat murah bahkan gratis (Hennig-Thurau dan Alexander 1997), lebih jauh Anderson (1998) membuktikan bahwa pesan berantai positif (positive “WoM”) dapat dibentuk dari kepuasan atas transaksi atau objek yang menjadi kesepakatan antara pemberi jasa dengan penerima jasa.

Research Gap 3.

Studi Hoffman (2000) menjelaskan bahwa kepercayaan, dan komitmen serta jejaring (*networking*) merupakan variabel penting dalam membangun keunggulan bersaing berkelanjutan. Hoffman (2000) menjelaskan pula bahwa penelitian yang akan datang perlu mengkaji variabel-variabel strategik yang dilandasi oleh variabel-variabel berperilaku. Hoffman beralasan bahwa perilaku pelaku tersebut merupakan kunci utama dalam pencapaian kesuksesan strategi yang diimplementasikan oleh perusahaan. Lebih jauh Hoffman (2000) menjelaskan pula bahwa terbatasnya studi yang menghubungkan variabel berperilaku dalam pertukaran relasional (*relational exchange*) dengan variabel-variabel strategik merupakan studi masa depan yang perlu dieksplorasi oleh para ahli. Studi Hoffman ini diperkuat oleh kajian yang dilakukan oleh Piercy and Lane (2007) bahwa meskipun kajian tentang landasan etikal dan moral sering dilakukan dalam studi hubungan pemasaran relasional, namun masih belum komprehensifnya bahasan yang menghubungkan antara landasan etikal dan moral dengan hasil-hasil pemasaran strategis.

Axelrod (1984, 2000), Corning (1998), Murphy et al (2005), Zineldin and Bredenl w (2003), dan Zineldin (2004) menjelaskan bahwa kerjasama antar organisasi dapat mencapai kinerja organisasional yang tinggi apabila perusahaan mampu mencapai sinergitas kerjasama. Selanjutnya, studi (Dyer and Sing 1998, Sarkar, et al 2001) menjelaskan bahwa kerjasama yang kuat (*strong relationship*) dalam manajemen rantai suplai merupakan *key strategic asset* bagi perusahaan. Dimana, *Key Strategic Asset* tersebut mempunyai sifat *trans-organizational* yang dapat menciptakan sumberdaya khas (*unique resource constalation*) dengan rekanan bisnis. *Strategic trans-organizational* tersebut sukar untuk diduplikasi oleh pesaing diluar *networking*, sehingga strategi tersebut akan menghasilkan keunggulan posisional bersaing perusahaan serta pencapaian kinerja pemasaran (*marketing performance*) diatas rata-rata. Sejalan dengan itu, penelitian Alvarez and Jaibarne (2001), menjelaskan bahwa kerjasama (*cooperation*) dalam berbagai bentuk seperti: aliansi, kemitraan (*partnership*), jejaring (*networking*) berguna untuk memperoleh asses kapabilitas, pengetahuan (*knowledge*), teknologi baru, fleksibilitas kerjasama, efisensi, dan efektivitas sumberdaya, perluasan pasar maupun peningkatan pelayanan.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa dengan kerjasama tersebut akan tercipta nilai ekonomis (*ecomnomic value*) yang akan memperkuat posisi pasar (*market power*), dan dipandang dari persfektif *resource based* akan meningkatkan keunikan portofolio kompetensi dan portofolio sumberdaya (*resources*).

Pemikiran-pemikiran diatas didukung oleh studi yang dilakukan oleh Hitt,et al (2003) menegaskan bahwa hubungan kerjasama antar perusahaan (*inter-*

firm relationships) yang kuat (*strong relationship*) berpotensi untuk menciptakan nilai ekonomis bagi perusahaan. Sisi lain, (Bharadwaj, et al 1993) menulis tentang *Sustainable Competitive Advantage (SCA)* dalam industri jasa yang menjelaskan bahwa: *relationship, networking, cooperation* sebagai sumberdaya potensial untuk membangun keunggulan bersaing (*potential sources of competitive advantage*) yang dapat memengaruhi *competitive positional advantages*, selanjutnya berpengaruh pada keunggulan bersaing berkelanjutan (*Sustainable Competiive Advantages/SCA*) sehingga akan meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang (*Longterm Performance*).

Oleh karena itu, studi ini akan mengintegrasikan variabel-variabel perilaku pertukaran relasional (*relational exchange behavior*), luaran-luaran (*outcomes*) dari hubungan pemasaran (*relationship outcomes*) dengan luaran-luaran pemasaran strategik (*strategic marketing outcomes*) yang dihasilkan dari aktivitas pemasaran relasional, yaitu: sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran.

Berikut adalah Tabel yang mengakomodasi *research gap* dalam penelitian ini (Tabel. 1.3):

TABEL 1.3.
RESEARCH GAP TERHADAP ISU *POWER* dalam RELATIONSHIP MARKETING
dan HASIL-HASIL PEMASARAN STRATEGIK (*STRATEGIC MARKETING OUTCOMES*)

No	Fokus Masalah	Research Gap	Peneliti/ Penggagas	Metoda Analisis	Temuan
1	Kekuatan/ Kekuasaan Memaksa (<i>Coercive Power</i>) dalam Pemasaran Relasional	Perbedaan Pandangan Dalam Memposisikan <i>Power/Coercive Power</i> dalam hubungan antar organisasi	<p>Morgan dan Hunt (1994)</p> <p>Emerson 1962, Dahl 1957, Simon (1953), Wrong (1967), French and Raven (1959). El-Ansary and Stern (1972), Bucklin and Sangupta (1993), Alderson,(1958), Frazier & Rody (1991), Frazier (1999), Hermans (2003), Hermans & Shanahan (2003), Hunt and Navin (1974), Lusch (1976), Simpson and Mayo (1997), Duarte and Davis (2000)</p>	<p>Lisrel</p> <p>Multy-Regression</p> <p>Lisrel</p> <p>Multy-Regression</p> <p>Lisrel</p>	<p>1. <i>Power/Coercive Power</i> tidak diperlukan dalam <i>Pemasaran Relasional</i></p> <p>2. Hubungan kerjasama antar organisasi dilandasi oleh kekuatan/kekuasaan yang dimiliki oleh masing-masing pihak yang bekerjasama</p> <p>3. <i>Power</i> merupakan variabel penting dalam setiap kerjasama antar organisasi</p> <p>4. <i>Power</i> dikelompokkan menjadi dua (<i>power mode</i>), yaitu: Kekuatan memaksa (<i>Coercive Power</i>) dan Kekuatan tidak memaksa (<i>Non-coercive power</i>) .</p>

		Perbedaan Dalam Hasil Studi	<p>Morgan and Hunt (1994), Simpson and Mayo (1997), Duarte and Davis (2000), Ganesan (1994)</p> <p>Gaski and Navin (1985), Frazier and Rody (1991), Frazier (1999), Hermans (2003), Hermans & Shanahan (2003), Doherty & Quinn, 2000</p>	<p>Lisrel</p> <p>Multy Regression. Lisrel</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kekuatan/kekuasaan memaksa berdampak negatif dalam pertukaran relasional dan kerjasama ▪ Kekuatan/kekuasaan memaksa akan mengurangi kesetiaan, mengakibatkan komunikasi antar organisasi menjadi buruk, dan melemahkan huungan kerjasama ▪ Kekuatan/Kekuasaan Memaksa tidak akan merusak kerjasama antar organisasi, bahkan akan menguatkan jalinan hubungan, terbukti kerjasama tetap berlangsung dalam jangka panjang.
--	--	-----------------------------------	---	---	--

Lanjutan Tabel 1.3.....

2	Relationship Outcomes : Nilai-Nilai Hubungan Jangka Panjang dalam Pemasaran relasional	Terdapat keragaman dalam memandang <i>relationship outcomes</i>	Morgan and Hunt (1994)	Lisrel	<ul style="list-style-type: none"> Menjelaskan bahwa kerjasama (cooperation) adalah <i>outcomes</i> dari pemasaran relasional
			<p>Palmer (1996, 1998), Egan (2001), Hitt <i>et al</i> (2003), Dyer and Sing, 1998, Sarkar, et al, 2001</p> <p>Arnt, (1967), Hennig-Thurau, et al (2000, 2002), Storbacka, et al (1994), Dick and Basu (1994), Egan (2001).</p>	Lisrel	<ul style="list-style-type: none"> Keeratan hubungan (<i>strong relationship</i>) adalah <i>outcomes</i> dari pemasaran relasional Loyalitas (Loyalty) dan Pesan Berantai Positif merupakan <i>relationship outcomes</i> dalam pemasaran relasional
3	Implementasi <i>Relationship Marketing</i> dalam kerjasama pemasaran dan konsekuensinya terhadap <i>Strategic Marketing Outcomes</i> .	Masih relatif sedikit studi yang mengintegrasikan dan menghubungkan secara keseluruhan variabel-variabel <i>relationship marketing</i> dengan variabel-variabel pemasaran strategis	Hoffman (2000) , Piercy and Lane, 2007	Lisrel	<ul style="list-style-type: none"> Perilaku pertukaran relasional dan kerjasama berdampak positif terhadap komunikasi, kinerja perusahaan dan <i>sustainable competitive advantages</i> Direkomendasikan bahwa perlu melakukan studi yang menghubungkan keperilakuan dengan <i>outcomes</i> strategik dalam studi pemasaran. Keeratan hubungan akan menguatkan posisi perusahaan dalam persaingan.
			Palmer (1996), Hitt, et al (2001), Dyer and Shing, 1998,	SEM:Lisrell, AMOS, dan Manova.	
			Bharadwaj, et al (1993), Hitt, et al (2003) , Dyer and Sing (1998), Sarkar, et al (2001), Storbacka, et al (1994), Steinberg and Bromilow (2000).	Multy Regression SEM:Lisrell, AMOS, dan Manova.	<ul style="list-style-type: none"> Hasil-hasil relationship marketing merupakan sumberdaya untuk membangun keunggulan posisioanal bersaing dan kinerja pemasaran.
			Axelrod (1984, 2000), Corning (1998), Zineldin (2004), Murphy <i>et al</i> (2005), Zineldin and Brendenlów (2001,2003)	Multy Regression SEM:Lisrell, AMOS, dan Manova	<ul style="list-style-type: none"> Kerjasama yang kuat, kesetiaan dan komunikasi positif (Positive WoM) akan berdampak positif pada sinergitas kerjasama, dan kinerja pemasaran/perusahaan

Sumber : Hasil elaborasi yang dikembangkan untuk studi ini.

1.5. Masalah

Landasan fikir studi ini adalah beberapa kontradiksi: teoretis, konsep, pemahaman, fokus kajian, hasil penelitian atas pertukaran relasional serta *outcomes* dalam pemasaran relasional, sebagaimana tertera pada *research gap* Tabel 1.3. Oleh karena itu, studi ini memiliki perbedaan dengan studi terdahulu, karena akan mengintegrasikan pendekatan keperilakuan dalam pemasaran relasional dengan hasil-hasil/luaran strategis yang dicapai dari pola hubungan pemasaran tersebut. Perbedaan tersebut dengan memasukkan unsur kekuatan memaksa (kemampuan mendesak) sebagai pengendali perilaku relasional dan nilai-nilai hubungan jangka panjang sebagai hasil pertukaran relasional (*relationship outcomes*). Selanjutnya menghubungkan capaian tersebut dengan *strategic marketing outcomes* yang merupakan dampak dari hubungan pemasaran yang telah dilakukan. *Strategic marketing outcomes* tersebut berupa sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran. Jadi, fokus masalah dalam studi ini adalah:

1. Pertama, masih terdapat perbedaan pandangan teoretis dan hasil atas penggunaan kekuatan memaksa/kemampuan mendesak dalam pertukaran relasional antar organisasi. Oleh karena itu, perlu dikaji dampak kekuatan memaksa/kemampuan mendesak (*coercive power*) terhadap perilaku pertukaran relasional pihak-pihak yang bekerjasama dan kerjasama yang dihasilkan.
2. Kedua, terdapat berbagai pandangan teoretis/konseptual maupun temuan-temuan empiris tentang *relationship outcomes*, sehingga diperlukan untuk

mengeksplorasi dan mengintegrasikan *outcomes* tersebut dalam satu kajian empirik. Oleh karena itu, kekuatan memaksa (kemampuan mendesak), perilaku pertukaran relasional dan kerjasama pemasaran perlu dikaji dampaknya terhadap nilai-nilai hubungan jangka panjang yang dihasilkan berupa: loyalitas, pesan berantai positif, dan keeratn hubungan.

3. Ketiga, beberapa ahli organisasi dan manajemen merekomendasikan untuk melakukan studi yang mengintegrasikan antara studi berperilaku dengan studi luaran (*outcomes*) strategik. Studi ini mengkaji berperilaku yang berkaitan dengan implementasi *relationship marketing* dalam hubungan antar organisasi. Sementara, hasil-hasil pemasaran strategis yang digunakan, berupa: sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran. Oleh karena itu, masalah ketiga yang akan menjadi fokus kajian dalam penelitian ini adalah: dampak hasil-hasil implementasi *relationship marketing* terhadap *strategic marketing outcomes*.

1.6. Masalah Penelitian

Berdasarkan masalah-masalah yang dikemukakan tersebut, studi ini memfokuskan pada dua masalah penelitian yang dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana membangun intensitas kerjasama antar organisasi yang dilandasi oleh perilaku-perilaku positif dan kekuatan memaksa (kemampuan mendesak) dalam bekerjasama?
2. Bagaimana membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dari kerjasama intensif berlandaskan pada perilaku-perilaku positif dalam bekerjasama dan kekuatan memaksa (kemampuan mendesak)?

3. Bagaimana menciptakan sinergitas kerjasama, sehingga dapat dihasilkan keunggulan posisional bersaing dan pada akhirnya dicapai kinerja pemasaran yang tinggi?

1.7. Pertanyaan Penelitian

Beberapa pertanyaan penelitian yang dapat diajukan dalam studi ini, yaitu :

1. Apakah kekuatan/kekuasaan memaksa (kemampuan mendesak) berdampak menguatkan atau merusak kepercayaan, komitmen relasional, intensitas kerjasama dan nilai-nilai hubungan jangka panjang?
2. Apakah kepercayaan berdampak menguatkan komitmen relasional, kerjasama dan nilai-nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh?
3. Apakah nilai-nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dapat menciptakan sinergitas kerjasama?
4. Variabel apa yang paling dominan dalam membangun kerjasama yang intens, nilai hubungan jangka panjang (loyalitas, keeratn hubungan dan pesan berantai positif), dan hasil-hasil pemasaran strategik (sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran)?
5. Bagaimana posisi kekuatan/kekuasaan memaksa (kemampuan mendesak) dalam pemasaran relasional dalam hubungan pemasaran antar organisasi pada industri pariwisata di Indonesia?
6. Apakah sinergitas kerjasama merupakan variabel penentu dan penting dalam hubungan antar variabel *relationship marketing* dengan kinerja pemasaran yang dicapai pada industri pariwisata dan mengapa demikian?

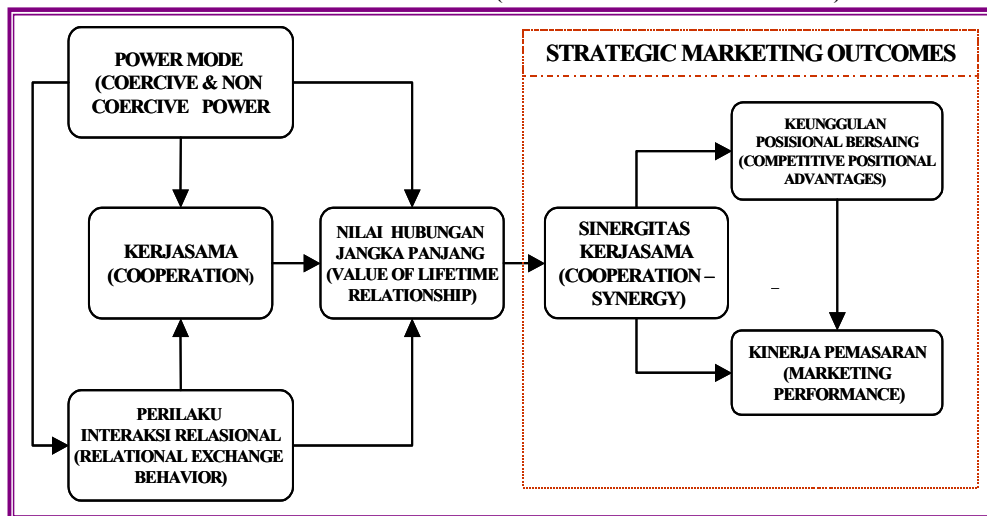
1.8. Pengembangan Proposisi dan Model Teoretikal Dasar

Studi ini membangun sebuah model teoretikal dasar yang dikembangkan atas dasar kajian teoretis mendalam, model teoretikal dasar yang diusulkan tertera pada Gambar 1.3.

Pada Gambar 1.3. menunjukkan hubungan antara dasar kerjasama pemasaran yaitu perilaku pertukaran relasional dan *power mode* dan hasil nilai-nilai hubungan jangka panjang (*relationship outcomes*) yang dapat dicapai, serta capaian strategis (*strategic marketing outcomes*) apabila perusahaan mengembangkan pola hubungan ini. Selanjutnya, model ini akan diuji secara empirik terhadap data yang dikumpulkan dari para pelaku bisnis pariwisata di Indonesia. Secara rinci pengembangan model teoretikal dalam Gambar 1.3. ini akan dijelaskan pada Bab II. Isu konsep dan proposisi yang diajukan pada studi ini disajikan pada Tabel 1.4.

GAMBAR 1.3.

MODEL TEORETIKAL DASAR (GRAND THEORETICAL MODEL)



Sumber : Model dikembangkan untuk studi ini

Pada Gambar 1.3. dapat di jelaskan bahwa *power mode* (*coercive* dan *non coercive power*) merupakan dasar untuk membangun kerjasama antar organisasi, dan kerjasama antar organisasi dilandasi oleh perilaku pertukaran para pelaku bisnis. Intensitas kerjasama antar organisasi akan menciptakan nilai-nilai hubungan jangka panjang. Selanjutnya, nilai-nilai hubungan jangka panjang yang merupakan (*relationship outcomes*) tersebut akan menuntun pihak manajemen untuk membangun sinergitas kerjasama antar organisasi. Sinergitas kerjasama yang tinggi akan menguatkan posisi perusahaan dalam persaingan, yang pada akhirnya perusahaan akan mencapai kinerja pemasaran tinggi.

TABEL 1.4.
ISU KONSEP DAN PENGEMBANGAN PROPOSISI
KEKUATAN/KEKUASAAN MEMAKSA DALAM PEMASARAN RELASIONAL
DAN DAMPAKNYA PADA *STRATEGIC MARKETING OUTCOMES*

No	Isu Konsep	Proposisi
1	Kerjasama antar organisasi (<i>Co-operation</i>)	Kerjasama antar organisasi akan berlangsung dengan intens apabila dilandasi oleh perilaku pertukaran relasional yang baik. Kerjasama antar organisasi dan perilaku pertukaran relasional tersebut akan terkendali apabila organisasi tersebut memiliki kemampuan untuk menggunakan kekuatan/kekuasaannya dalam menjalin hubungan.
2	Nilai Hubungan jangka panjang dan Sinergitas kerjasama (<i>Cooperation Synergy</i>)	Sinergitas kerjasama dapat dicapai apabila kerjasama pemasaran dapat menghasilkan nilai-nilai hubungan jangka panjang yang dilandasi oleh perilaku pertukaran relasional dan kekuatan/kekuasaan untuk mengendalikan kerjasama tersebut.
3	Kinerja Pemasaran (<i>Marketing Performance</i>)	Kinerja pemasaran yang tinggi dapat diperoleh dari sinergitas kerjasama antar organisasi dan keunggulan posisional bersaing yang dicapai. Sementara, untuk menghasilkan keunggulan posisional bersaing perusahaan harus mampu mencapai sinergitas kerjasama.

Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini

1.9. Isu Penelitian dan Hipotesis

Berdasarkan model teoretikal dasar, secara empirik studi ini dikembangkan dalam dua model yaitu: 1) model empirik I: dampak kekuatan/kekuasaan memaksa (kemampuan mendesak) dan perilaku pertukaran relasional dalam membangun intensitas kerjasama pemasaran dan implikasinya pada pencapaian nilai-nilai hubungan jangka panjang; 2) model empirik II, Dampak hasil-hasil implementasi pemasaran relasional terhadap *strategic marketing outcomes* (sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing, dan kinerja pemasaran).

Berdasarkan pada kajian teoretik dan pengembangan hipotesis, maka hipotesis yang diajukan adalah:

1.9.1. Model Empirik I, Dampak Kekuatan Memaksa dan Perilaku Pertukaran Relasional dalam Membangun Kerjasama Pemasaran dan implikasinya pada pencapaian Nilai-Nilai Hubungan Jangka Panjang.

Pada model empirik I ini, dikembangkan 9 (sembilan) hipotesis, yaitu :

- H1 : Semakin intens kekuatan/kekuasaan memaksa (kemampuan mendesak) satu pihak terhadap pihak lain dalam menjalin hubungan, maka semakin tinggi tingkat kepercayaan pelaku organisasi yang menjalin kerjasama
- H2 : Semakin intens kekuatan/kekuasaan memaksa (kemampuan mendesak) satu pihak terhadap pihak lain dalam menjalin hubungan, maka semakin tinggi komitmen relasional antar organisasi.
- H3 : Semakin intens kekuatan/kekuasaan memaksa (kemampuan

mendesak) satu pihak terhadap pihak lain, maka semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi.

- H4 : Semakin tinggi tingkat kepercayaan, semakin tinggi pula komitmen relasional antar pelaku organisasi yang bekerjasama
- H5 : Semakin tinggi tingkat kepercayaan, maka semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi
- H6 : Semakin tinggi komitmen relasional antar organisasi, maka semakin tinggi pula intensitas kerjasama antar organisasi.
- H7 : Semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi, semakin tinggi tingkat loyalitas pihak yang bekerjasama.
- H8 : Semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi, maka semakin tinggi intensitas pesan berantai positif antar pihak yang bekerjasama
- H9 : Semakin tinggi intensitas kerjasama, maka semakin tinggi keeratan hubungan antar organisasi.

1.9.2. Model Empirik II, Dampak Implementasi Pemasaran Relasional (*Relationship Marketing*) terhadap *Strategic Marketing Outcomes*.

Pada model empirik II ini, dikembangkan 6 (enam) hipotesis, yaitu :

- H10 : Semakin tinggi loyalitas, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama antar organisasi
- H11 : Semakin tinggi intensitas pesan berantai positif, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama antar organisasi
- H12 : Semakin tinggi keeratan hubungan, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama antar organisasi.

- H13 : Semakin tinggi sinergitas kerjasama, maka semakin tinggi keunggulan posisional bersaing yang dicapai
- H14 : Semakin tinggi sinergitas kerjasama, maka semakin tinggi kinerja pemasaran yang dicapai.
- H15 : Semakin tinggi keunggulan posisional bersaing, maka semakin tinggi kinerja pemasaran yang dicapai.

1.10. Orisinilitas

1.10.1. Orisinilitas pada Model Teoretikal

Studi ini mengembangkan model teoretikal ”Upaya membangun *Strategic Marketing Outcomes* berbasis pada *Relationship Marketing* dan *Power Mode*”. Dimana *power mode* yang digunakan adalah kekuatan memaksa (*coerive power*) dan *relationship marketing* yang dikaji dari teori berperilaku yaitu: *the commitmen trust theory* dan luaran-luaran pemasaran relasional (*relationship marketing outcomes*) berupa nilai hubungan jangka panjang.

Model teoretikal dalam studi ini berbeda dengan pandangan yang dikemukakan oleh Morgan and Hunt (1994) yang menyatakan bahwa kekuatan/kekuasaan memaksa tidak diperlukan (merusak) dalam pemasaran relasional (*relationship marketing*). Model Morgan and Hunt (1994) (*the commitment-trust theory*) bertumpu pada *soft relationship*/negosiasi dalam kerjasama antar perusahaan. Sementara, model teoretikal studi ini mendasarkan pula pada teori *power-dependence* yang menjelaskan bahwa *power* dan ketergantungan merupakan dasar penting membangun kerjasama dalam *inter-firm relationship* yang berperan untuk merekatkan antar organisasi (Alderson, 1958,

Frazier,1999, Doherty & Quinn, 2000, Doherty and Alexander, 2005). Oleh karena itu, model teoretikal dalam studi ini memposisikan bahwa kekuatan/kekuasaan memaksa dan perilaku positif dalam pertukaran relasional adalah fondasi untuk membangun kerjasama pemasaran.

Morgan and Hunt (1994), Frazier (1991,1999), Hermans (2003) dan beberapa studi lain mengeksplorasi dan mengembangkan fokus pada teori hubungan pemasaran dengan *outcomes* berperilaku tidak dilanjutkan pada kajian-kajian strategik. Sementara, studi ini mengembangkan kajian-kajian teori berperilaku dan strategik, yang diilhami dari hasil studi Hoffman, 2000, dan Piercy and Lane, 2007. Hoffman (2000), Piercy and Lane (2007), merekomendasikan bahwa perlunya kajian yang menghubungkan kajian berperilaku dengan hasil-hasil strategik, karena organisasi tidaklah berhenti pada hasil-hasil berupa nilai, tetapi berlanjut pada hasil-hasil strategis yang sangat diperlukan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantages*).

Oleh karena itu, secara teoretis studi ini akan memadukan teori-teori berperilaku dalam pemasaran relasional dengan teori-teori yang mendasari konsep-konsep strategik dalam organisasi bisnis dan pemasaran. Teori-teori dasar yang digunakan dalam studi ini adalah *resources based: power theory*, dan *market based: social exchange theory (the commitment-trust theory)*.

Orisinilitas dari model teoretikal studi ini adalah mengintegrasikan antara teori-teori yang berkiblat pada *market based theory* dan *resources based theory*. Integrasi tersebut antara teori-teori perilaku pertukaran relasional

(*relational exchange behavior*) dan kekuatan/kekuasaan (*power*) antar organisasi, dimana luaran-luaran (*outcomes*) dari hubungan tersebut diintegrasikan dengan luaran-luaran pemasaran strategik (*strategic marketing outcomes*), yaitu: sinergitas kerjasama yang akan menghasilkan keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran.

1.10.2. Orisinilitas pada Model Empirik

Pada model empirik, studi ini akan menguji beberapa hipotesis yang tidak diuji oleh peneliti sebelumnya, atau tidak diintegrasikan secara spesifik. Penelitian untuk disertasi ini mengintegrasikan variabel-variabel dalam teori *commitment and trust* dari Morgan and Hunt (1994), dengan memasukkan konsep-konsep dan temuan-temuan (Alderson 1958, Duarte and Davies 2000, Dahl 1957, Doherty and Quinn 2000, Doherty and Alexander 2005, Emerson 1962, El-Ansyari and Stern 1972, Frazier and Rody 1991, Frazier 1999, Simpson and Mayo 1997, Hermans 2003) yaitu *power* yang dalam studi ini digunakan *coercive power*. Selanjutnya, variabel *outcomes* dari teori *relationship marketing* yang dibangun Morgan and Hunt (1994) berhenti pada kerjasama (*Cooperation*), sedangkan (Ganesan 1994, Gumesson 1999, Gronroos 1990,1999, Egan 2001, Hennig-Thurau 2000, dan Hennig-Thurau, et al 2002) menyatakan *outcomes* dari *relationship marketing* adalah diperolehnya nilai-nilai hubungan yang bersifat jangka panjang (*lifetime value relationship*) atau disebut pula sebagai *relationship outcomes* Hennig-Thurau, et al (2002). Oleh karena itu, pengujian empirik dalam studi ini memasukkan nilai hubungan jangka panjang dari hubungan *inter-firm relationship*. Nilai hubungan jangka panjang tersebut berupa: Loyalitas (Aaker

1991, Dick and Basu 1994, Fornell 1992); Komunikasi positif “mulut ke mulut”/pesan berantai positif (*Positive Word of Mouth Communication*) (Arndt, 1967, Anderson 1998, Hennig-Thurau and Alexander 1997, Hennig-Thurau, et al 2002), dan Keeratan hubungan (*Strong Relationship*) (Palmer 1996, Hitt, et al 2000, 2003, Dyer and Shing 1998).

Orisinilitas berikutnya adalah, studi ini mengintegrasikan *relationship marketing* dengan konsep-konsep strategik, berupa: sinergitas (Corning 1998, Pyca 2001, Axelrod (1984, 2000), Chris Lucas 2005, dan Zineldin and Bredenl w 2003); keunggulan posisional bersaing (*competitive positional advantages*) dari Bharadwaj,et al 1993, Porter (1980, 1985), Verdin and Wiliamson 1994, dan Hoffman 2000; serta kinerja pemasaran yang dikonsepsikan oleh Ambler and Doyle (2000), Anand and Khanna (2000), Aaker (1991), Ferdinand (2000, 2002a, 2002c), Steinberg and Bromilow (2000), Storbacka, et al (1994), Levine (1989) dan Zinkhan (2002).

Jadi secara empiris, studi ini akan mengintegrasikan variabel-variabel berperilaku dalam *relationship marketing* dengan variabel-variabel strategik (pemasaran startegik) yang merupakan konsekuensi positif dari sebuah jalinan kerjasama antar organisasi.

1.11. Tujuan Penelitian

Studi ini diarahkan untuk membangun model teoretikal dasar dan empirikal: upaya membangun luaran-luaran pemasaran strategik (*strategic marketing outcomes*) berbasis pada teori-teori *relationship marketing*, teori kekuatan/

kekuasaan (*power theory*), dan pemasaran strategik. Untuk mencapai tujuan tersebut maka secara rinci tujuan studi ini adalah, untuk:

1. Menguji dan menganalisis dampak kekuatan/kekuasaan memaksa (kemampuan mendesak) terhadap kepercayaan, komitmen relasional, kerjasama serta konsekuensinya pada loyalitas, pesan berantai positif, dan keeratn hubungan. dalam pemasaran relasional.
2. Menguji dan menganalisis dampak kepercayaan, komitmen relasional dalam membangun intensitas kerjasama pemasaran dan konsekuensinya pada loyalitas, pesan berantai positif dan keeratn hubungan antar organisasi yang menjalin kerjasama pemasaran.
3. Untuk menjawab persoalan-persoalan *gap* penelitian, sehingga dalam penelitian ini akan diperoleh gambaran tentang kedudukan kekuatan/kekuasaan memaksa dalam *relationship marketing*.
4. Menguji dan menganalisis secara empirik dampak nilai-nilai hubungan jangka panjang dalam menciptakan sinergitas kerjasama.
5. Menguji dan menganalisis dampak sinergitas kerjasama dalam menciptakan keunggulan posisional bersaing dan meningkatkan kinerja pemasaran.
6. Untuk mendapatkan informasi dampak variabel-variabel berperilaku: kekuatan memaksa (kemampuan mendesak), kepercayaan, dan komitmen relasional, loyalitas, pesan berantai positif, keeratn hubungan dalam pemasaran relasional terhadap variabel-variabel luaran pemasaran strategik: sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran.

I.12. Manfaat Penelitian

1.12.1. Manfaat Teoretis, adalah:

1. Untuk memberikan sumbangan pemikiran dan pengayaan teori-teori dalam lingkup *market based view* dan *resources based view*, tentang: teori pertukaran sosial (*social exchange theory*): perilaku pertukaran relasional (*relational exchange behavior*), kepercayaan-komitmen relasional (*the commitment-trust theory*); dan teori kekuatan/kekuasaan (*power theory*) dalam pemasaran relasional (*relationship marketing*).
2. Sebagai wahana pengayaan teoretikal dan konseptual dalam ilmu manajemen pemasaran strategik yang berkaitan dengan hubungan antar organisasi (*inter-organizational/firm relationship*) dalam konteks modal sosial dan hasil-hasil pemasaran strategik (*strategic marketing outcomes*), berupa: sinergitas kerjasama (*co-operation synergy*), keunggulan posisional bersaing (*competitive positional advantage*) dan kinerja pemasaran (*marketing performance*).

1.12.1. Manfaat Praktis, adalah:

1. Sebagai bahan literatur bagi praktisi untuk memilih apa yang dapat dikembangkan dalam melakukan kerjasama dengan pihak-pihak yang berkepentingan, khususnya dalam konteks pertukaran relasional untuk menjalankan hubungan antar perusahaan/organisasi.
2. Sebagai bahan untuk memahami, bagaimana kekuatan/kekuasaan memaksa (*coercive power*), kepercayaan (*trust*), komitmen relasional (*relational commitment*) dapat digunakan untuk menjalin hubungan

kerjasama (*cooperation*), dan menciptakan, membangun, memelihara dan mempertahankan hubungan jangka panjang, menciptakan sinergitas kerjasama dengan pemangku kepentingan untuk meraih keunggulan posisional bersaing dan mencapai kinerja pemasaran yang optimal.

3. Sebagai bahan literatur bagi praktisi untuk membuat kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan strategi kerjasama dengan pendekatan manajemen pemasaran strategik dan perilaku sosial.

1.13. Justifikasi Penelitian

Galbraith 1983, Frazier and Rody 1991 menegaskan bahwa kekuatan memaksa ini penting untuk menjaga ketentraman bersosialisasi. Para manajer beranggapan bahwa *coercive power* adalah alat yang esensial untuk menjalankan tugas mereka sehingga dapat dicapai kinerja yang tepat dan pantas (Sharplin 1982). Di samping itu *coercive power* juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku pertukaran relasional (Frazier and Rody 1991, Frazier 1999, Simpson and Mayo 1997, Duarte and Davies, 2000, Doherty and Quinn 2000, Hermans and Shanahan 2003, dan Doherty and Alexander 2005).

Sementara, Morgan and Hunt (1994) menetapkan bahwa suatu hubungan dibangun atas dasar kepercayaan dan komitmen relasional, mereka juga menyatakan bahwa kekuatan yang bersifat memaksa (*coercive power*) akan merusak kepercayaan, komitmen dan kerjasama. Jadi, Morgan and Hunt mengisyaratkan bahwa dalam menjalin hubungan pemasaran antar organisasi, kekuatan memaksa (*coercive power*) akan berpengaruh negatif terhadap variabel-variabel yang ada pada konsep pemasaran relasional.

Berikut adalah *isu* penting dalam penelitian ini yang membenarkan adanya kekuatan yang bersifat memaksa (*coercive power*) dan nilai hubungan jangka panjang (*lifetime value relationship*) dalam *relationship marketing*, serta hubungan antara variabel berperilaku dan strategik yang dikemukakan oleh para ahli, sebagai berikut:

1. Teori kepercayaan dan komitmen dari Morgan and Hunt (1994) ini belum komplit, karena beberapa ahli menyatakan bahwa dalam pertukaran relasional (*relational exchange*), *power* (kekuatan/kekuasaan) baik dalam konteks *non-coercive* maupun *coercive* adalah penting dalam suatu hubungan. Selanjutnya, dijelaskan pula bahwa *coercive power* akan mengakibatkan rusaknya kepercayaan, komitmen dan kerjasama dalam jangka panjang. De Jouvenel (1982) dan Galbraith (1983) membahas peran *power* dan *coercive power* dalam pertukaran sosial dalam organisasi, keduanya menyatakan bahwa pada saat yang bersamaan di samping *coercive power* tersebut dibutuhkan namun juga dapat merusak hubungan sosial yang telah dibangun.
2. Ketidak lengkapan ini pula dapat dilihat pada variabel akhir dari pemasaran relasional yang dikemukakan oleh Morgan and Hunt (1994) yaitu kerjasama. Padahal, *relationship outcomes* yang banyak disebutkan oleh para ahli pemasaran lainnya adalah terciptanya nilai-nilai hubungan yang sifatnya jangka panjang. Kerjasama adalah anteseden dari nilai hubungan jangka panjang, dan kerjasama dapat timbul dari kepentingan sesaat kedua belah pihak tanpa harus dimulai dari kepercayaan atau komitmen (Whitehead 2001). Hubungan jangka panjang tersebut akan semakin memiliki nilai bila

pihak-pihak yang berhubungan berupaya untuk memelihara, meluaskan (Berry 1995) dan setia/loyal pada rekanannya (Dharmmesta 1999, Hennig-Thurau, et al 2002, Dick and basu 1994); serta memiliki niat untuk melakukan kerjasama secara terus menerus (*future intentions*) (Garbarino and Jhonson 1999, Oliver and De Sarbo 1988). Nilai hubungan jangka panjang dalam kerjasama inipun dapat menjadi *asset* yang unik karena sulit untuk diduplikasi dan membuat "barrier to exit" bagi pihak-pihak yang menjalin hubungan kerjasama (Egan 2001, Palmer 1996, Palmer 2000). "Barrier to exit" tersebut berkaitan dengan *switching cost* (Egan, 2001) yang akan ditanggung oleh perusahaan jika memutuskan hubungan. *Switching cost* dapat dalam pengertian biaya-biaya ekonomis yang dikeluarkan (*actual cost*), atau biaya psikologis (*psychological cost*), seperti: *Search cost*, *Learning cost*, *Emotional cost*, *Risk cost*, *Social cost*, *Financial cost* dan *Legal barriers*. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, kumpulan dari variabel-variabel tersebut dinamakan *Value of Lifetime Relationship (VoLTRe)*.

3. Morgan and Hunt (1994) menemukan bahwa: kepercayaan dan komitmen saling berkaitan positif dan menghasilkan kerjasama yang intens. Sementara, beberapa ahli lain berpendapat bahwa *coercive power* dapat mempengaruhi kepercayaan, komitmen maka tentu akan ada juga pengaruhnya terhadap kerjasama. *Relationship marketing* tersebut merupakan konsep pemasaran yang diarahkan untuk menciptakan hubungan jangka panjang (merupakan *outcomes* dari *relationship marketing*), maka *coercive power* tersebut dapat pula memengaruhi nilai-nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh.

4. Teori kepercayaan-komitmen dari Morgan and Hunt (1994) belumlah bersifat general/memenuhi *lawlike behavior* (tak dapat digeneralisir), karena dengan adanya unsur kekuatan (*power*) baik yang bersifat tidak memaksa (*non-coercive*) maupun yang bersifat memaksa (*coercive*) yang sering direkomendasikan peneliti perlu untuk dikaji dalam pemasaran relasional. Khususnya *coercive power* merupakan variabel yang menurut beberapa ahli akan berpengaruh pada kepercayaan dan komitmen. Kekuatan memaksa ini juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap hubungan antara kepercayaan dan komitmen, kerjasama dan nilai hubungan jangka panjang, telah dibuktikan oleh beberapa peneliti. Sehingga, tanpa harus bergantung pada kepercayaan dan komitmen, kerjasama antara pihak-pihak yang berkepentingan dapat saja terjadi. Kontradiksi tersebut, nampaknya disebabkan oleh dasar pandangan berbeda: Morgan and Hunt (1994) mendasarkan pada sifat-sifat baik pada manusia (pelaku bisnis), sementara peneliti lain memandang dari sisi kekuatan/kapasitas diri manusia. Pandangan lain ini menilai bahwa kerjasama yang dibangun dalam *inter-firm/organizational relationship* berlandaskan *resources based view*, yaitu kapabilitas, kompetensi dan *power-dependence theory*. Jadi, sebuah organisasi akan melakukan kerjasama jika keduanya memiliki kekuatan yang dapat digunakan untuk bekerjasama, tanpa itu kerjasama tidak akan berlangsung dengan baik.
5. Studi Hermans (2003), mengkaji tentang efek langsung dan tidak langsung kekuatan memaksa terhadap kepercayaan, komitmen relasional dan kerjasama

yang dikemukakan oleh Morgan and Hunt (1994). Lebih jauh Hermans (2003) membuktikan bahwa kekuatan memaksa memiliki efek langsung dan tidak langsung terhadap kerjasama pemasaran. Kekuatan memaksa akan mempertinggi intensitas kerjasama dan tidak akan merusak komitmen dan kepercayaan para aktor pelaku organisasi. Dalam studinya Hermans (2003), Hermans and Sanahan (2003) menyimpulkan bahwa kerjasama akan terus berlangsung meskipun satu pihak menggunakan kekuasaannya untuk menekan pihak lain, artinya temuan tersebut bertolak belakang dengan pandangan Morgan and Hunt (1994) bahwa kekuatan memaksa akan menjadikan putusnya kerjasama antar organisasi. Selanjutnya Hermans and Sanahan (2003) berpendapat bahwa kekuatan memaksa berguna bagi kedua belah pihak untuk saling mematuhi konsensus kerjasama agar tercapai tujuan kerjasama, dan para pelaku bisnis memiliki kecenderungan untuk tidak meninggalkan/tetap pada jalinan kerjasama (*propensity to live*). Hasil studi Hermans (2003) mendukung studi yang dilakukan oleh Doherty and Quinn (2000) bahwa kekuatan memaksa tidak akan merusak kerjasama antar organisasi.

6. Selanjutnya, studi Hoffman (2000) dan Piercy and Lane (2007) merekomendasikan untuk mengkaji pendekatan-pendekatan berperilaku dan hasil-hasil strategik dalam kesatuan studi, karena selama ini studi-studi strategik, tentang: *strategic account management*, keunggulan bersaing, dan sinergitas lebih dominan didekati dengan studi strategik pula. Sementara, untuk studi berperilaku dalam hubungan antar organisasi juga selalu

berujung pada *outcomes* berperilaku. Padahal, kesuksesan sebuah organisasi dibanyak literatur dan empirik lebih banyak ditentukan oleh pertukaran relasional antar aktor dan organisasi, jadi perlu dilakukan studi yang mengintegrasikan pendekatan berperilaku dan strategik ini.

7. Model teoretik dan empirik yang telah dibangun dari kajian teoretis mendalam diharapkan dapat menjadi pedoman dalam mengembangkan pola hubungan pemasaran yang didasari pada konsep pemasaran relasional, sehingga dapat menuntun para pelaku bisnis dalam mengelola hubungan antar organisasi. Praktik manajerial untuk mengendalikan hubungan tidak hanya didasarkan pada saling percaya saja, tetapi dibutuhkan kekuatan/kekuasaan memaksa (*coercive power*) agar kerjasama dapat tetap berlangsung. Studi ini juga memberikan arahan untuk para manajer (pelaku bisnis) bahwa perlunya membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang, karena dengan itu akan diperoleh hasil-hasil strategik yang memuaskan.
8. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pemerintah khususnya yang berkaitan dengan kebijakan pengembangan industri pariwisata. Untuk mengembangkan pola hubungan antar organisasi yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam industri pariwisata. Pemerintah sebagai salah satu pelaku setidaknya sebagai motivator, mediator dan koordinator dalam *interdependence relationship* ini, sehingga industri pariwisata di Indonesia dapat tumbuh-berkembang dengan pesat dengan tetap memperhatikan sumberdaya, budaya lokal dan kesejahteraan masyarakat disekitar industri pariwisata.

1.14. Sistematika Penulisan Disertasi

Sistematika atau lingkup disertasi ini terdiri dari 5 (lima) bagian/bab, yaitu :

Bab I, Pendahuluan, menjelaskan latar belakang masalah, fenomena bisnis pariwisata di Indonesia, *research gap*, masalah dan masalah penelitian, pertanyaan penelitian, orisinilitas, tujuan dan manfaat penelitian, justifikasi penelitian, serta sistematika penulisan disertasi.

Bab II, Telaah pustaka dan pengembangan model: menjelaskan telaah pustaka untuk mendukung pengembangan model teoretik dan empirik, yaitu : teori-teori kekuatan/kekuasaan, pemasaran relasional (kepercayaan, komitmen relasional, kerjasama, nilai hubungan jangka panjang), dan *strategic marketing outcomes*: sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran.

Bab III, Metoda penelitian, berisikan metoda penelitian yang digunakan berkisar tentang: jenis penelitian, populasi dan sampel, metoda pengumpulan data, definisi konsep dan operasional, skala pengukuran, variabel dan indikator, serta teknik analisis.

Bab IV, Analisis data, menjelaskan tentang: deskripsi responden dan variabel, proses dan hasil analisis data, pengujian hipotesis, analisis pengaruh langsung dan tidak langsung, dan apresiasi responden berdasarkan gender.

Bab V, Kesimpulan dan Implikasi yang menjelaskan: kesimpulan issu dan masalah penelitian; implikasi: teoretis, manajerial, kebijakan publik; keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

BAB II.

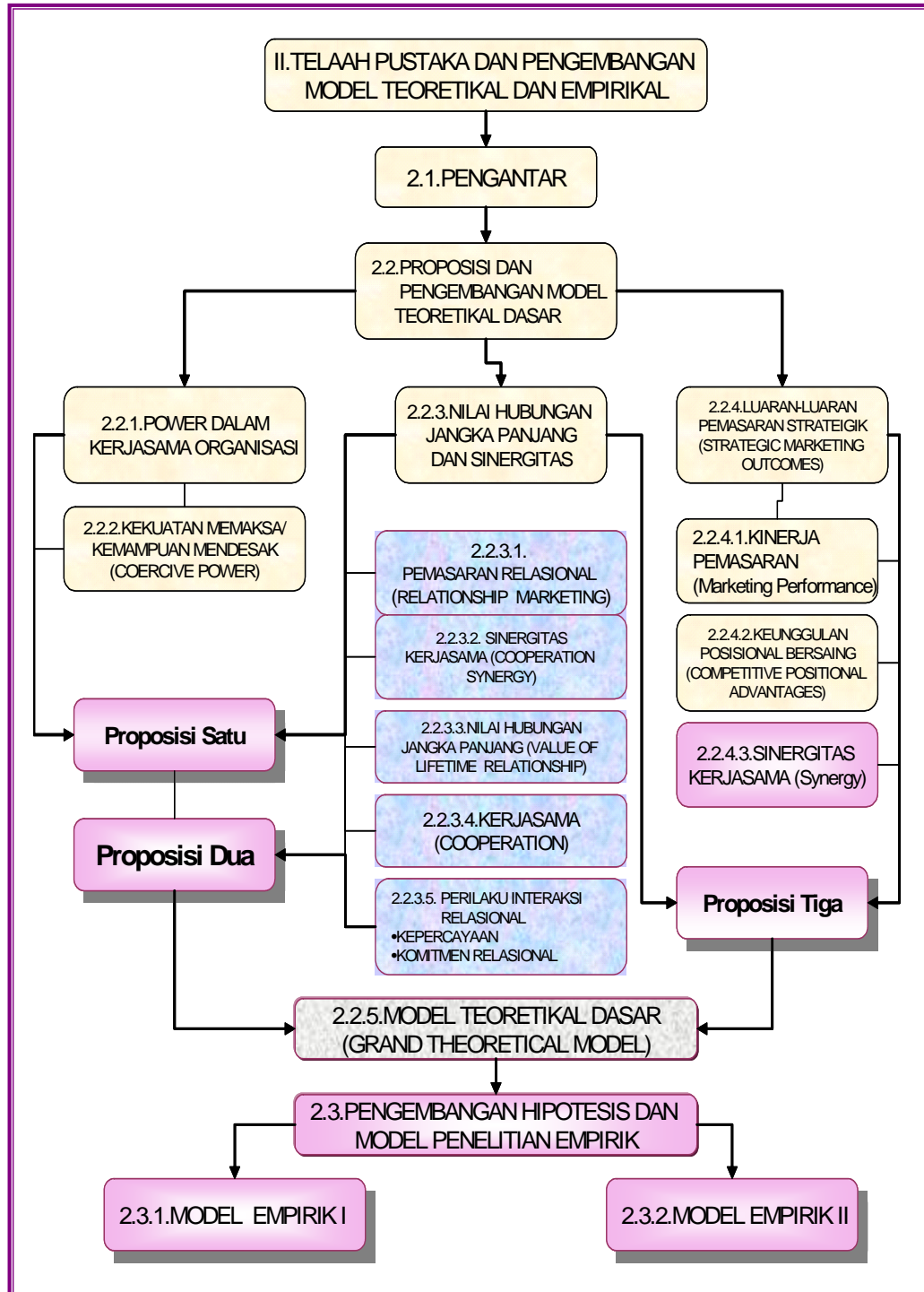
TELAAH PUSTAKA dan PENGEMBANGAN MODEL TEORETIKAL DASAR DAN EMPIRIKAL

2.1. Pengantar

Bab II ini menjelaskan kerangka fikir yang mendasari studi, yaitu: mengembangkan model pemasaran relasional dalam konteks hubungan antar organisasi dengan landasan pijak pada perilaku pertukaran sosial/*Social Exchange Behavior*, teori kekuatan/kekuasaan: kepercayaan dan komitmen relasional, kekuatan/kekuasaan (*power*), nilai hubungan jangka panjang (*value of lifetime relationship*), serta konsekuensinya pada luaran-luaran pemasaran strategik (*strategic marketing outcomes*): sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran. Oleh karena itu, telaah teoretis diarahkan untuk membangun sebuah model teoretikal dasar (*Grand Theoretical Model*) yang diperoleh dari proposisi-proposisi dalam studi ini. Kemudian, dikembangkan dalam 15 hipotesis yang menghasilkan 2 (dua) model empirik. Model empirik I tentang dampak kekuatan/kekuasaan memaksa (kemampuan mendesak) dalam kerjasama pemasaran dan konsekuensinya pada nilai-nilai hubungan jangka panjang, dan model empirik II tentang konsekuensi implementasi pemasaran relasional dalam membangun *strategic marketing outcomes* (sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran).

Oleh karenanya, sistematika penulisan pada bab II ini dibangun sebagaimana tertera pada Gambar 2.1. berikut ini:

GAMBAR 2.1.
ALUR KAJIAN BAB II



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini

2.2.PROPOSISI DAN PENGEMBANGAN MODEL TEORETIKAL DASAR

2.2.1. Kekuatan/Kekuasaan (*Power*) dalam Kerjasama antar Organisasi

Definisi dasar dari kekuatan/kekuasaan adalah kemampuan seseorang/sekelompok orang atau entitas dalam mempengaruhi pihak lain untuk melakukan apa yang diinginkannya (Dahl 1957). El-Ansyari and Stern (1972) menjelaskan bahwa kemampuan tersebut diperoleh bila suatu entitas (orang/organisasi) memiliki sumberdaya kekuatan/kekuasaan (*sources of power*), seperti: kekuasaan karena memiliki kekayaan strategis (*strategic assets*): memiliki aktiva berwujud (*tangible assets*), kecerdasan/keahlian, kekuatan hukum dan politik, memiliki/menguasai informasi, dan memiliki hak untuk menghukum/memberikan imbalan. Konteks kekuatan/kekuasaan yang dijelaskan oleh Dahl (1957) ini, memandang bahwa kekuatan/kekuasaan sesuatu yang melekat dalam pelaku pertukaran (aktor).

Sementara, Emerson (1962) menjelaskan bahwa kekuatan/kekuasaan melekat dalam pertukaran sosial, dan bukanlah atribut dari pelaku pertukaran, karena *power* akan selalu ada dalam setiap pertukaran sosial. Emerson (1962) menjelaskan bahwa hubungan antar organisasi akan terpelihara dengan baik apabila hasil yang diperoleh dari hubungan tersebut bernilai tinggi dan tidak tersedianya alternatif lain (langka). Sifat dari pertukaran sosial adalah saling terikat (*mutual dependence*), dan basis dari saling terikat adalah tiap pihak dapat mengontrol atau memengaruhi perilaku/tindakan pihak lain dalam mencapai tujuan bersama/kesepakatan. Oleh karenanya, definisi kekuatan/kekuasaan dalam konteks hubungan antar entitas organisasi menurut Emerson (1962) adalah kemampuan satu pihak mempengaruhi pihak lain untuk mentaati ketentuan dan atau merubah suatu kondisi yang tidak mendukung keberlangsungan suatu

hubungan. Pengertian yang dibangun Emerson (1962) lebih diarahkan pada bagaimana satu pihak dapat mengendalikan pihak lain demi terwujudnya kerjasama yang berkesinambungan, agar pihak yang bekerjasama dapat disiplin, dan taat azas demi mencapai tujuan kerjasama.

Namun, terlepas dari apakah kekuatan melekat pada aktor/pelaku (Dahl 1957) atau pertukaran relasional (Emerson 1962) dari kedua pandangan tersebut dapat dimaknai bahwa kekuatan/kekuasaan adalah kapasitas (*capacity*) dan kemampuan (*ability*). Jika demikian maka setiap entitas (orang atau organisasi) berpotensi memiliki kekuatan, karena pada dasarnya setiap individu, entitas memiliki potensi sumberdaya dan kemampuan.

Pandangan yang menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki sumberdaya dan kemampuan dinyatakan oleh Edith Penrose (1959), bahwa :

"A firm is more than an administrative unit; its also a collection of productive resources the disposal of which between different users and over time is determined by administrative decision. When we regard the function of the private business firm from this point of view, the size of the firm is best gauged by some measure of the productive resources it employs"

Makna pernyataan tersebut, bahwa perusahaan tidaklah hanya sekedar menjalankan fungsi administratif belaka, tetapi merupakan sekumpulan sumber daya produktif. Ukuran perusahaan akan sangat ditentukan oleh bagaimana mereka menggunakan sumberdaya tersebut secara produktif. Barney (1986) menjelaskan bahwa kesuksesan perusahaan akan dicapai apabila memiliki kemampuan untuk memanfaatkan sumberdaya tersebut secara produktif, sehingga dapat menciptakan kompetensi khas/berbeda. Selanjutnya, Barney (1991) menegaskan pula bahwa setiap perusahaan/organisasi memiliki kemampuan

(kapabilitas) yang berbeda untuk menghasilkan barang dan atau jasa yang sama atau berbeda.

Pandangan/gagasan yang mendasarkan pada pendekatan-pendekatan strategik ini menjelaskan bahwa untuk membangun keunggulan bersaing berkesinambungan berbasis pada sumberdaya strategis dan kapabilitas perusahaan Barney (1991,1999). Lebih jauh Wernefelt (1984), dan Peteraf (1990) menjelaskan *resources based theory of the firm* berhubungan dengan sumberdaya, pertukaran sosial, *sharing* teknologi dan *assets* ekonomis.

Wernefelt (1984) menjelaskan pula bahwa setiap organisasi memiliki sumberdaya yang dapat dijadikan sebagai sumber kekuatan atau justru merupakan kelemahan organisasi. Sumberdaya perusahaan dapat berupa kekayaan/modal berwujud (*tangible assets*) seperti: mesin-mesin, fasilitas gedung, perlengkapan, dan lain sebagainya, kekayaan/modal maya (*intangible assets*) seperti: citra/reputasi, kemampuan teknologi, keahlian/keterampilan individu/organisasi, jejaring dan kemampuan organisasi dalam menjalin hubungan dengan pihak lain. Jadi, sumberdaya tersebut merupakan sumber kekuatan (*strenght*) bagi organisasi dengan demikian dapat menjadi sumber kekuatan/kekuasaan (*resources of power*) bagi setiap organisasi.

Selanjutnya, Ahuja (2000) menegaskan bahwa meningkatnya efisiensi dalam hubungan pertukaran pembeli-penjual (*buyer-seller exchanges*) merupakan pendorong terjalannya hubungan relasional yang dapat menciptakan keunggulan bersaing berkesinambungan. Lebih lanjut Ahuja (2000) menegaskan bahwa: jenis sumberdaya organisasional yang juga penting dalam relasional adalah

kemampuan teknikal (*technical capital*) atau kemampuan untuk menciptakan teknologi baru, produk, proses, kemampuan komersialisasi (*comercialize capital*) dan modal sosial (*social capital*) atau pengalaman menjalin hubungan dengan organisasi lain, memberikan informasi dan kedudukan/posisi organisasi dalam persaingan.

Tsai (2000) menegaskan pula bahwa dalam konteks modal sosial (*social capital*) hubungan antar perusahaan (*inter-firm relationship*) akan terus tumbuh dari nilai pertukaran sosial antar organisasi tersebut, dan itu merupakan sumberdaya bagi perusahaan. Sejalan dengan pemikiran Wernefelt (1984), Peteraf (1990), Ahuja (2000) dan Tsai (2000) para ahli lain menegaskan bahwa dalam *inter-firm relationship*, sumber daya dan kemampuan organisasional yang dimiliki organisasi/perusahaan merupakan sumber kekuatan/kekuasaan bagi perusahaan (*sources of power*), seperti: Emerson 1962, Dahl 1957, French and Raven 1959, Simon 1953, El-Ansary and Stern 1972, Gaski and Nevin 1985 Barnes 1994.

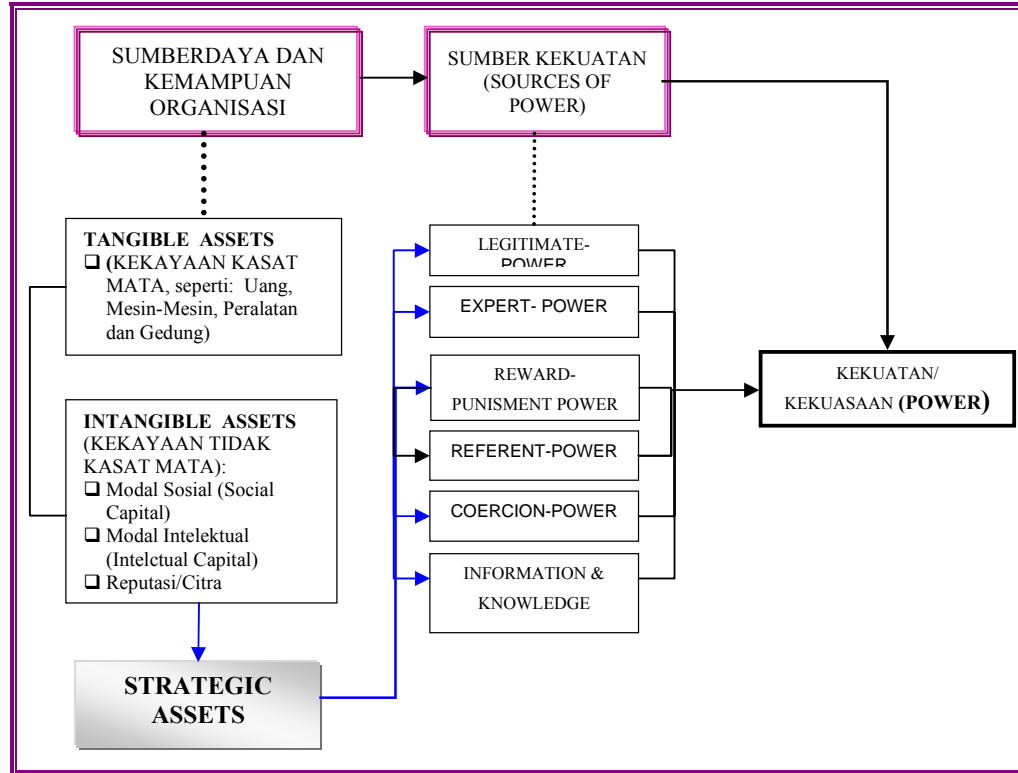
Studi ini, diarahkan dalam konteks sumberdaya dan kemampuan pelaku organisasi dalam menjalin hubungan atau dalam konteks modal sosial yang berhubungan dengan bagaimana perilaku para pelaku organisasi pada saat menjalin kerjasama dengan pihak lain. Konteks ini dilihat dari bagaimana organisasi menggunakan sumberdaya strategik dan kemampuan/kompetensi yang dimiliki untuk mendesak pihak lain melakukan apa yang diinginkan agar tujuan kerjasama tercapai.

Sumber daya strategik dan kemampuan/kompetensi organisasional tersebut dalam teori *power-dependence* merupakan *sources of power* (El-Ansyari and Stern 1972). Bagaimana *power* tersebut diimplementasikan dalam pertukaran relasional merupakan fenomena pertukaran sosial dalam hubungan antar organisasi.

Pelbagai klasifikasi dan kategorisasi yang dijelaskan oleh para ahli, seperti: El-Ansary and Stern (1972) dalam studinya menjelaskan bahwa fondasi dari saluran pemasaran adalah *power*. Mereka mengkategorikan *Power* kedalam: (1)*Reward Power*, (2) *Coercion Power*, (3)*Expert Power*, (4) *Referent Power*. Sementara, French and Raven (1959), menegaskan bahwa terdapat lima basis *power*, yaitu: (1)*coercive power* yaitu kekuasaan yang dibangun atas kemampuan untuk memberikan hukuman, ancaman, sanksi dan sekaligus imbalan/*reward*; (2)*legitimate power*, yaitu bentuk kekuasaan yang dibangun dari legitimasi formal dalam suatu organisasi, (3) *reward power*, adalah kekuasaan yang terbentuk karena adanya kemampuan untuk mendistribusikan penghargaan/*reward*; (4) *expert power*, adalah kekuasaan yang dimunculkan karena adanya superioritas keahlian, keterampilan dan pengetahuan; (5) *referent power* (kekuatan/kekuasaan referensi), yaitu kekuatan/kekuasaan yang terbentuk karena kemampuan dirinya untuk mempengaruhi pemegang kekuasaan.

Dari uraian di atas, maka dapat diketahui sumber-sumber kekuatan/kekuasaan dalam sebuah organisasi (kategorisasi kekuatan/kekuasaan) sebagaimana tertera dalam Gambar 2.2. berikut ini.

GAMBAR 2.2.
HUBUNGAN SUMBERDAYA DAN KEKUASAAN/KEKUATAN DALAM
ORGANISASI



Sumber : Barney (1991, 1999, 2002), El-Ansary and Stern (1972), French and Raven (1959), Gaski and Nevin (1985), Wernefelt (1984) yang dielaborasi dan diintisarikan untuk studi ini.

Berdasarkan Gambar 2.2., dapat dijelaskan bahwa organisasi akan memiliki kekuatan/kekuasaan apabila memiliki sumber-sumber kekuatan/kekuasaan. Semakin banyak sumber kekuatan yang dimiliki, maka akan semakin kuat pula organisasi tersebut. Sumber kekuatan tersebut tidak terlepas dari kepemilikan sumberdaya dan kemampuan organisasi, bila asset yang dimiliki mampu menciptakan sesuatu yang unggul bagi organisasi maka kekayaan itu adalah kekayaan strategis. Kekayaan strategislah (*strategic assets*) yang dapat menjadi sumber kekuatan, sedangkan yang tidak strategis tentu bukan merupakan

sumber kekuatan. Dari Gambar 2.2., yang disarikan dari berbagai ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kekuatan organisasi pada dasarnya bersumber dari apa yang dimiliki oleh perusahaan baik sifatnya berujud maupun yang tidak berujud (maya). Hal ini sangat membenarkan logika yang dibangun oleh Edith Panrose (1959) bahwa organisasi/perusahaan adalah sekumpulan kepemilikan kekayaan, kemampuan yang dinamis bukan hanya sekedar sesuatu yang sistemik-administratif.

Selanjutnya, dalam kajian hubungan *inter-firm* maupun *intra-firm* (yang sering digunakan dalam hubungan sosial baik antar organisasi maupun hubungan kerjasama dalam organisasi), dapat dikelompokkan berbagai tipe kekuatan/kekuasaan (*power type*). Kasabov (2007) mengelompokan 4 (empat) tipe kekuatan/kekuasaan (*power*), yaitu: kekuatan/kekuasaan langsung (*direct power*), kekuatan/kekuasaan peran (*gendered power*), *information inequities* dan ketaatan (*disciplining*). Pembagian tersebut dilakukan berdasarkan desain dan cara mengeksekusi (*design and excequition*), cakupan (*scope*), persyaratan pengetahuan yang diperlukan (*importance of knowledge requirements*), dan kontinuitas (*continuity*). Rangkuman dari tipe-tipe *power* dari penggagas utamanya tertera pada Tabel 2.1 berikut ini:

TABEL 2.1
TIPE-TIPE DASAR DAN KONSEPTUAL KEKUATAN/KEKUASAAN

TIPE KEKUASAAN (POWER TYPE)	PENGAGAS UTAMA	FOKUS DASAR KAJIAN
Kekuasaan/Kekuasaan Langsung (<i>Direct Power</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Dahl's (1957, 1971, 1991) <i>study of direct control</i> (pengendalian langsung) Etzionl's (1961) <i>study of resource</i> 	Kekuasaan merupakan kewenangan. Berpengaruh pada pihak

	<p><i>distribution</i> (distribusi kekuasaan)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gamson's (1968) <i>focus on scarce resources</i> (kelangkaan sumberdaya) • Pfeffer and Salancik's (1978) <i>resources- dependence theory</i> (Teori ketergantungan - sumberdaya) • Tedeschi et al's (1973) <i>focus on scarce resources</i> (kelangkaan sumberdaya) 	lain/mengendalikan pihak lain karena kekuatan sumberdaya yang dimiliki satu entitas mampu mengendalikan entitas lain untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. (<i>Authority as a power/influence resources</i>)
Kekuasaan Peran (Gendered Power)	<ul style="list-style-type: none"> • Dahl's (1971, 1991) <i>study of direct control</i> (pengendalian langsung) • Falbo's (1977) <i>research of influence dimensions</i> • Pfeffer and Salancik's (1978) <i>resources dependence theory</i> (Teori ketergantungan sumberdaya) 	Kekuasaan/kekuatan berdasarkan peran sosial-budaya (Norma sosial-budaya) (<i>Sociocultural norms</i>); Pengharapan adalah Kekuatan untuk mencapai sesuatu. (<i>expectations as a power , influence resource.</i>)
Ketidak-adilan informasi (Information Inequities)	<ul style="list-style-type: none"> • French and Raven's (1959) <i>analysis of powers</i> (analisis terhadap kekuatan/ kekuasaan) • Pfeffer and Salancik's (1978) <i>resources dependence theory</i> (Teori ketergantungan-sumberdaya) • Safilios-Rotschids's (1969) <i>research into power techniques</i> (Teknik-teknik penelitian terhadap kekuatan/kekuasaan dan dampaknya) 	Kekuasaan bersumber dari Pengetahuan, informasi dan keahlian yang dimiliki. Entitas yang menguasai informasi, pengetahuan dan keahlian akan mendominasi pihak lain yg tidak menguasai (<i>Knowledge, expertise as a power/influence resource</i>).
Ketaatan/taat azas, kepatuhan pada peraturan-peraturan . (Disciplining)	<ul style="list-style-type: none"> • Emerson's (1962), menjaga/memelihara hubungan (<i>power-dependence theory</i>) • Foucault's (1977, 1980) <i>thesis of normalization and disciplining</i> • Luke's (1974), <i>focus on indirect power, ideology</i> • Pfeffer and Salancik's (1978) <i>resource-dependence theory</i> (Teori sumberdaya- ketergantungan) • El-Ansyari and Stern, (1972): <i>source of power and relational</i> 	Kombinasi penguasaan pengetahuan, informasi, legitimasi dan teknologi sebagai sumber <i>power</i> . Kekuasaan/ kekuatan sebagai pengendali suatu hubungan pertukaran sosial, untuk mencapai berbagai tujuan. Kerjasama antar organisasi yang diikat dengan aturan-aturan normatif. (<i>Combination of knowledge and technology as a power/influence resources</i>)

Sumber: Dirangkum dan dikembangkan dari Kasabov, 2007.

Kasabov (2007) menjelaskan bahwa tipe kekuatan/kekuasaan yang diarahkan untuk menciptakan kedisiplinan/ketaatan-azasan/peraturan-peraturan, lebih bersifat kontinyu dan terarah dalam suatu jalinan hubungan. Tipe ini akan dapat mengendalikan organisasi untuk bekerja sesuai dengan *standard operating*

prosedure, serta berjalan sesuai dengan mekanisme yang telah ditentukan/disepakati. Sehingga, dalam hubungan antar organisasi pemilik kekuatan/kekuasaan harus mampu mengendalikan rekanan untuk mengarah pada tujuan kerjasama jika terjadi perubahan-perubahan situasi dan kondisi. Tipologi ini (menurut Emerson 1962) akan berjalan efektif apabila hubungan tersebut memiliki karakteristik ketergantungan (*dependence*) antar pihak yang saling bekerjasama, semakin tergantung satu pihak terhadap pihak lain maka semakin efektif berjalannya pengendalian tersebut.

Sisi lain, para peneliti/ahli pemasaran strategik menguji sumber-sumber kekuatan/kekuasaan dalam kaitannya dengan *distribution channel*, *buyer-seller relationship*, *co-marketing* dan studi-studi strategi kemitraan. Dijelaskan bahwa secara konseptual dalam perilaku hubungan antar organisasi sering ditemukan terjadinya konflik. Konflik tersebut terjadi karena adanya penggunaan kekuatan/kekuasaan salah satu pihak kepada pihak lain secara berlebihan yang menghasilkan ketidakpuasan dan mengurangi kinerja relasional.

Lusch (1976) menguji dan membuktikan bahwa konflik akan menjadi tinggi apabila antar pihak yang menjalin hubungan menggunakan *coercive power* dalam pertukaran relasional. Sedangkan, yang akan mengurangi konflik adalah *non coercive power*, sehingga Lusch (1976) membagi *power* menjadi dua, yaitu: *Coercive power* (kekuatan/kekuasaan memaksa) dan *Non-coercive power* (kekuatan/kekuasaan yang bersifat tidak memaksa). Dijelaskannya pula bahwa kekuatan/kekuasaan yang menghasilkan konflik tersebut telah menjadikan berkurangnya penyalur atau rekanan, selanjutnya Barnes 1994 menyatakan bahwa

akan mengurangi kinerja operasi. Selanjutnya (Frenz and Raven 1959, Gaski and Nevin 1985) menjelaskan bahwa pada saat kekuatan tersebut diimplementasikan maka kekuatan/kekuasaan tersebut dapat dibedakan menjadi *coercive power* dan *non-coercive power*. Kedua bentuk kekuasaan ini akan berdampak berbeda saat diimplementasikan.

Non-coercive power tidak akan merusak namun tidak dapat menghasilkan dampak yang besar dalam suatu pertukaran sosial, sedangkan *coercive power* akan berdampak sangat besar dalam suatu pertukaran sosial. Dampak itu dapat positif ataupun negatif bagi organisasi, tergantung dari seberapa besar manfaat kerjasama bagi organisasi yang menjalin hubungan (Gaski and Nevin 1985). Dihubungkan dengan tipe kekuatan/kekuasaan (*power type*) dalam hubungan kerjasama, maka *coercive power* adalah kekuatan/kekuasaan yang dapat digunakan untuk membangun ketaatan-azasan para pelaku organisasi, baik terhadap kehendak rekanan ataupun kehendak/tuntutan dari kerjasama itu sendiri.

2.2.2. Kekuatan Memaksa/Kemampuan Mendesak (*Coercive Power*)

Kekuatan/kekuasaan memaksa (*coercive power*) adalah kemampuan entitas tertentu untuk mendesak pihak lain melakukan apa yang diinginkan dan akan memberikan hadiah/imbalan (*reward*) apabila melaksanakannya atau sebaliknya akan memberikan hukuman bila pihak lain tidak mengabdikan keinginannya. Kekuatan itu berupa kemampuan mendesak pihak lain untuk mematuhi perintah/atau persyaratan-persyaratan yang telah ditetapkan, dan kemampuan untuk mendesak pihak lain merubah sesuatu sesuai dengan apa yang diharapkannya atau tuntutan dari keberlangsungan suatu kerjasama. *Coercive*

power dapat dipandang pula sebagai kekhawatiran dari satu pihak terhadap pihak lain karena pihak lain tersebut dianggap memiliki sumberdaya kekuasaan yang lebih: banyak, besar, kuat dari dirinya, sehingga satu pihak akan mengikuti apa yang dikehendaki oleh pihak lain tersebut meskipun pihak lain tersebut tidak melakukan ancaman langsung terhadapnya. Tuntutan tersebut diarahkan agar satu pihak dapat mengikuti atau merubah aturan/kehendak, kondisi dan seluruh hal yang berkaitan dengan konten kerjasama.

Premis yang digunakan dalam studi ini bahwa *coercive power* akan berdampak terhadap perusahaan yang menjalin kerjasama. Dampak tersebut dapat negatif atau positif terhadap *outcomes* dari perilaku pertukaran relasional tersebut (Gaski and Nevin 1985). Morgan and Hunt (1994) menyatakan bahwa *coercive power* dapat merusak kepercayaan, komitmen, kerjasama. Pernyataan ini didukung pula oleh beberapa ahli/peneliti lain yang menyebutkan bahwa, keputusan sepihak dari perusahaan yang menggunakan kekuatan/kekuasaan memaksa akan berdampak negatif terhadap pertukaran relasional (*relationship exchange*) (Simpson and Mayo 1997, Duarte and Davis 2000).

Selanjutnya, Simpson and Mayo (1997) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *coercive power* dengan kepercayaan, dan antara *coercive power* dengan komitmen relasional. Duarte and Davies (2000) menemukan bahwa terjadi asosiasi negatif antara *coercive power* dengan kerjasama (*co-operation*). Studi-studi tersebut menjelaskan tentang pengaruh negatif kekuatan/kekuasaan yang bersifat memaksa/mendesak secara langsung dapat berpengaruh negatif terhadap kepercayaan, komitmen relasional dan kerjasama, namun mereka tidak

menguji efek secara keseluruhan terhadap ketiga variabel *relationship marketing* tersebut. Jadi hasil studi-studi tersebut menemukan bahwa *coercive power* akan berpengaruh negatif terhadap hubungan kerjasama atau nilai-nilai hubungan yang terbangun dari suatu kerjasama. Namun, menurut Plato (dalam Hermans and Shanahan 2003) ketakutan akan ancaman hukuman akan menjauhkan manusia dari perbuatan yang melanggar hukum, sehingga adanya kekuatan yang bersifat memaksa/mendesak ini cenderung akan menjamin untuk mendapatkan apa yang kita inginkan dari pihak lain. *Coercive power* akan diperlukan dalam konteks untuk mencapai sesuatu sesuai dengan yang diinginkan terhadap entitas lain yang menjalinan kerjasama.

Dalam konteks pemasaran relasional (*relationship marketing*), Morgan and Hunt (1994) menjelaskan bahwa penggunaan *coercive power* (pemaksaan) dalam hubungan kerjasama antar perusahaan yang tetap bertahan dalam jangka waktu yang lama, karena adanya ketidak-seimbangan sumberdaya. Berlangsungnya kerjasama dibawah penekanan itu terjadi, karena adanya kekuatan yang tidak seimbang (*imbalance power*) antar pihak yang bekerjasama, sehingga satu pihak mengikuti apa yang dikehendaki pihak lain. Jadi, Morgan and Hunt (1994) menegaskan bahwa terdapat perbedaan mendasar dalam teori kepercayaan-komitmen dengan teori kekuatan/kekuasaan, yaitu: teori kepercayaan-komitmen dalam kerjasama dilandasi oleh premis saling menguntungkan (*mutual-benefit*), sedangkan teori *power* lebih cenderung untuk kepentingan sepihak.

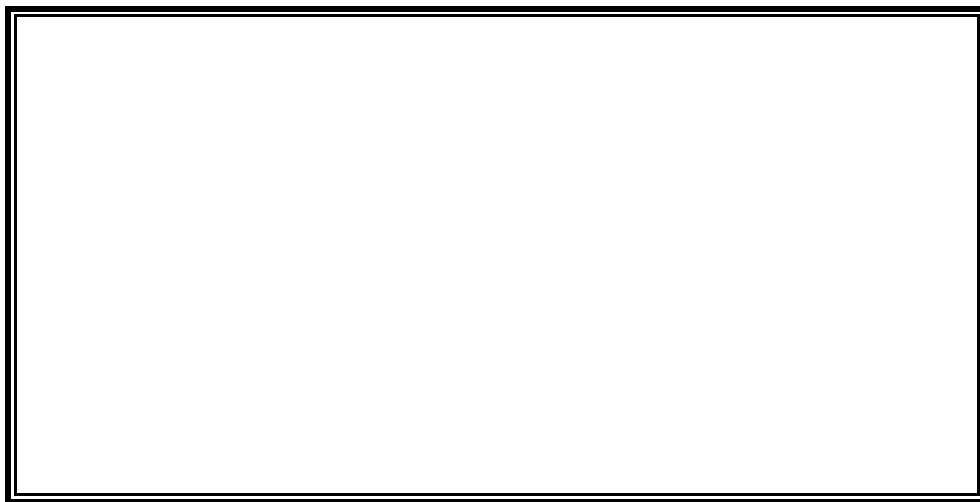
Namun demikian, Frazier (1999) justru menyatakan bahwa *coercive power* akan memudahkan kedua belah pihak yang bekerjasama untuk mencapai kesepakatan atau mencapai nilai-nilai relasional selama proses kerjasama itu berlangsung. Kondisi tersebut tercapai karena setiap entitas akan mematuhi kesepakatan, dan sadar kalau melanggarnya akan berakibat buruk baginya atau bagi keberlangsungan kerjasama tersebut.

Anderson and Narus (1990) menjelaskan bahwa *Coercive power* dibutuhkan dalam pertukaran relasional, karena kelompok yang memiliki kapabilitas/kemampuan tentunya akan menuntut kepada anggota lainnya untuk memenuhi standar yang dibutuhkan. Kesepakatan kerjasama terjadi bukanlah sesuatu yang “*gratis*”, tentu ada kehendak yang ingin dicapai dari kedua belah pihak atas kesepakatan tersebut. Selanjutnya, keberlangsungan kerjasama dapat dikarenakan keterpaksaan, kekhawatiran, takut terancam atau memang salah satu pihak mempersepsikan bahwa bekerjasama lebih menguntungkan dibanding tidak melakukan hubungan. Anderson and Narus (1990) yang meneliti hubungan antara pabrikan dan penyalur (besar maupun pengecer) menegaskan bahwa adanya kekuatan/kekuasaan yang memaksa akan memberikan kontribusi positif terhadap keberlangsungan organisasi, dan kerjasama antar organisasi akan menjadi lebih kuat.

Berdasarkan studi-studi yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa kekuatan/kekuasaan memaksa (kemampuan mendesak) atau tidak memaksa merupakan sebuah tindakan atau implementasi kekuatan/kekuasaan atau persepsi dari pihak lain yang menjalin hubungan pada saat perusahaan tersebut

bekerjasama. Apabila kekuatan/kekuasaan memaksa (kemampuan mendesak) tersebut diimplementasikan pada saat berlangsungnya kerjasama antar organisasi, maka dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap organisasi yang menjalin kerjasama tersebut. Kekuatan/kekuasaan yang tidak memaksa cenderung hanya akan menghasilkan luaran/manfaat positif, sementara kekuatan/kekuasaan memaksa dapat memberikan dampak positif juga negatif, bergantung dari bagaimana kekuatan itu diimplementasikan ataupun dipersepsikan pihak lain yang berhubungan. Berikut ini Gambar 2.3. dapat dijelaskan tentang bagaimana kekuasaan/kekuatan tersebut dilaksanakan beserta konsekuensinya.

GAMBAR 2.3.
POWER-MODE DAN OUTCOMES OF POWER dalam
HUBUNGAN ANTAR ORGANISASI



Sumber: Anderson and Narus (1990), Duarte and Davis (2000), Frazier (1999), Frenz and raven (1959), Gaski and Nevin (1985), Hermans (2003), Lusch (1976), Morgan and Hunt (1994), Simpson and Mayo (1997) yang dikembangkan untuk studi ini.

Selanjutnya, untuk mendukung studi ini disampaikan rangkuman dari beberapa hasil penelitian yang berkaitan dengan kekuatan/kekuasaan dan pertukaran relasional, baik dalam konteks sumber-sumber kekuatan, implementasi kekuatan dan manfaat atau dampak dari penggunaan kekuatan/kekuasaan tersebut.

Hasil-hasil penelitian/kajian tersebut sebagaimana tertera dalam Tabel 2.2, sebagai berikut:

TABEL 2.2
KAJIAN-KAJIAN TENTANG DAMPAK (*POWER*) KEKUASAAN
DALAM PERTUKARAN RELASIONAL

PENELITI- PENULIS	HASIL KAJIAN PENELITIAN (FOKUS KAJIAN –REKOMENDASI - OPINI)	Metode Analisis
Alderson, Wroe. (1958) <i>Marketing behavior and executive action: A Functional approach to marketing theory</i> , Homewood, IL:Irwin.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beranggapan bahwa <i>Power</i> merupakan perekat organisasi, dalam mencapai tujuan organisasional 2. Adanya kekuasaan/kekuatan dari satu pihak terhadap pihak lain, justru merupakan variabel yang mampu mencapai tujuan organisasional, dan organisasi lebih terarah. 	-
Anderson.James C., and James A.Narus (1990). <i>A Model of Distributor firm and Manufacturer firm working partnerships</i> , Journal of Marketing, 54 (Januari): 42-58	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus penelitian adalah hubungan antara pabrikan dan distributor baik pedagang besar (<i>wholeseller</i>) maupun pengecer (<i>retailer</i>). 2. <i>COERCIVE POWER</i>, dibutuhkan dalam pertukaran relasional, karena kelompok yang memiliki kapabilitas/kemampuan akan menuntut kepada anggota lainnya untuk memenuhi standar yang dibutuhkan, jika terjadi kesepakatan tentunya kerjasama akan berlangsung. Berlangsungnya kerjasama dapat dikarenakan keterpaksaan (kehawatiran, takut terancam) atau memang salah satu pihak mempersepsikan bahwa berhubungan lebih menguntungkan dibanding tidak melakukan hubungan. 3. Kekuatan/kekuasaan yang memaksa akan memberikan kontribusi positif terhadap keberlangsungan organisasi. kerjasama akan menjadi lebih kuat. 	MultiRegression Analysis, SEM-(LISREL). (responden penelitian adalah para pemilik/pengambil keputusan pabrik bir dan penyalur bir)

Lanjutan Tabel 2.2.

PENELITI- PENULIS	HASIL KAJIAN PENELITI (FOKUS KAJIAN –REKOMENDASI - OPINI)	Metode Analisis
Dahl, Robert A. 1957. <i>The Concept of Power</i> , Behavioral Science, 2 (Juli), 201-205.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Power .. as a relationship among people</i>", 2. Perilaku Pelaku yang menjalin kerjasama adalah objek dari <i>Power</i> dalam relasional 3. Pelaku, dapat berupa individu, organisasi, pemerintah, negara atau entitas lainnya. 4. <i>Power</i> itu terletak pada pelaku-pelaku yang melakukan pertukaran sosial atau yang menjalin relasional, bukan melekat pada pertukaran sosial. 	-
Duarte.M., and G.Davies. (2000). <i>Trust a Mediating variable in complex model of channel member behaviour</i> . IMP Conference Proceeding , http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/139_DuarteDavies.pdf .	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Coercive Power(CP)</i> akan memberikan efek negatif terhadap kerjasama. 2. Tidak menjelaskan bagaimana CP mempengaruhi nilai hubungan jangka panjang dan atau terhadap keseluruhan variabel RM 3. Power akan melemahkan kepercayaan dalam bekerjasama. 	Multivariate analysis- Multy Regression
Emerson,Richard. M., (1962) <i>Power- Dependence Relations</i> , American Sociological Review, 27 (Feb), 31-41	<ol style="list-style-type: none"> 1.Studi ini menjelaskan tentang teori kekuasaan dan ketergantungan dalam hubungan antar organisasi. 2.Pertukaran Relasional akan terjadi dan terpelihara bila <i>outcomes</i> yang akan didapat dari pertukaran tersebut tinggi/semakin meningkat, jika terdapat kekhawatiran tidak tersedianya alternatif lain. 3.Pertukaran sosial adalah saling tergantung (<i>mutual dependence</i>). Jika salah satu <i>actor/party</i> dalam menjalin hubungan mampu mempengaruhi, merubah perilaku orang, kelompok atau organisasi lain, maka disebut ia memiliki <i>Power</i>. 4."POWER IS A PROPERTY OF THE SOCIAL RELATION, IT IS NOT ATRIBUTE OF THE ACTOR". <i>Power</i> bukanlah atribut dari pelaku, tetapi <i>Power</i> adalah "melekat" pada pertukaran sosial. 5.Pertukaran relasional terjadi karena kekhawatiran dan risiko. Kecenderungan untuk tidak menanggung risiko sendiri, dan kekhawatiran jika tidak menjalin hubungan dengan pihak lain akan mendapat kesulitan. 6.Menganggap bahwa <i>Power</i> adalah melekat pada pertukaran sosial, dan tidak dapat dipisahkan dari ketergantungan. Jadi siapapun pelaku pertukaran relasional tersebut, <i>Power</i> itu ada. Tidak akan terjadi pertukaran apabila keduanya, atau salah satunya tidak memiliki <i>Power</i>. 	<i>Research- paper.</i>

Lanjutan Tabel 2.2.

PENELITI-PENULIS	HASIL KAJIAN PENELITIAN (FOKUS KAJIAN –REKOMENDASI - OPINI)	Metode Analisis
Frazier, Gary L. (1999), <i>Organizing and Managing channels of distribution</i> , Journal of the Academy marketing Science 27 (2): 226-240.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak perusahaan yang menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan bersama, menggunakan POWER sebagai instrumen untuk mencapai <i>outcomes</i> dalam <i>Relationship Marketing</i>. 2. Hubungan saluran distribusi akan lebih terkendali apabila terdapat kekuatan/kekuasaan yang memaksa untuk menjalankan sesuai persyaratan yang telah disepakati, dan pemenuhan target-target penjualan. 	Structural Equation Modelling (Lisrel)
Brown, James R., Jean L. Jhonson, and Harold F.Koeing (1995), <i>Mesuring the sources of Marketing Channel Power :L A Comparison of Alternative Approaches</i> , <i>International Journal of Research in Marketing</i> , Vol 12, 333-354.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkaji efek <i>Power</i> dengan menggunakan <i>direct approach (pendekatan langsung)</i>. Mereka berkesimpulan bahwa reliabilitas, <i>content validity</i>, <i>Within and Across method convergent validity</i>, dan <i>disciminant validity</i>, semuanya <i>acceptable</i> dalam <i>mengindikasikan pengaruh Power dalam kerjasama antar organisasi</i>. 2. Menyatakan bahwa pendekatan langsung dalam mengukur <i>Power</i> pada hubungan antar saluran distribusi lebih baik dibanding dengan menggunakan metode tidak langsung, artinya power akan lebih dominan mempengaruhi kerjasama antar organisasi, tanpa harus melalui variabel perilaku relasional lainnya. 	Multy-regression
French, Jhon R.P.,Jr, and Berthtram Raven, (1959), <i>The bases of Social Power dalam Dorwin Cartwright (ed), Studies in Social Power</i> , 150-167, Ann Arbor, Instititute of Social Research, University of Michigan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengelompokkan sumber-sumber kekuatan/kekuasaan dengan menyatakan bahwa, <i>Power</i> dapat dibedakan dari sumber-sumber Power tersebut: 2. <i>COERCIVE Power</i>: Power yang berbasis pada kekhawatiran/ kecemasan seperti: hukuman (<i>punishment</i>), ancaman dan sanksi. 3. <i>Reward Power</i>: berbasis pada kemampuan/kekuasaan untuk memberikan/ mendidtribusi imbalan/ penghargaan kepada pihak lain yang sangat bernilai bagi pihak lain tersebut. 4. <i>Legitimate Power</i>: merupakan bentuk kekuasaan yang dibangun dari legitimasi formal dalam struktur organisasi 5. <i>Expert Power</i>: Kekuatan/ kekuasaan yang dibentuk oleh karena dimilikinya keahlian yang superior. 6. <i>Referent Power</i>: Kekuatan/ kekuasaan yang berbasis pada kemampuan seseorang untuk "mendekati" pemilik kekuasaan atau mempengaruhi "pemilik kekuasaan" untuk bertindak sesuatu 7. <i>Power</i>: adalah superioritas yang dimiliki oleh seseorang/suatu <i>entity</i> dan kemampuannya untuk menggunakan atas apa yang dimiliki tersebut 8. <i>Power</i>, yang sifatnya memaksa/mendesak orang atau entitas lain untuk melakukan sesuatu karena ia memiliki kekuasaan memberikan hukuman, ancaman dan sanksi, disebut sebagai "<i>COERCIVE POWER</i>" 	-

Lanjutan Tabel 2.2.

PENELITI- PENULIS	HASIL KAJIAN PENELITIAN (FOKUS KAJIAN –REKOMENDASI - OPINI)	Metode Analisis
<p>Hermans, Charles. M. (2003). <i>Direct and indirect effect of coercive power in the commitment trust theory of Relationship marketing</i>, http://faculty.smsu.edu/c/cmh6771/suappliers.htm</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini menguji efek langsung dan tidak langsung pengaruh dari kekuasaan/kekuatan memaksa (kemampuan mendesak) terhadap kepercayaan, komitmen relasional dan kerjasama. Studi ini tidak melihat (mengabaikan) seberapa besar/kuat ketergantungan (<i>dependency</i>) antar organisasi. 2. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa kekuatan memaksa (<i>Coercive Power/CP</i>) berpengaruh: negatif terhadap kepercayaan, berpengaruh positif terhadap komitmen relasional dan kerjasama. Sedangkan <i>indirect effect</i>-nya, bahwa CP signifikan mempengaruhi komitmen relasional melalui kepercayaan, dan mempengaruhi kerjasama melalui kepercayaan. 3. Studi ini menemukan bahwa bila kekuatan memaksa (kemampuan mendesak) digunakan dalam suatu hubungan secara berlebihan maka akan melemahkan kepercayaan dan secara tidak langsung juga akan melemahkan komitmen relasional. 4. Kekuatan memaksa (kemampuan mendesak) merupakan anteseden kerjasama, karena organisasi dapat memulai kerjasama bukan karena saling mempercayai tetapi karena kekuatan memaksa (kemampuan mendesak) dari pihak lain. Studi ini membuktikan bahwa kekuatan memaksa (kemampuan mendesak) berpengaruh positif secara langsung dan tidak langsung terhadap kerjasama. 	<p>Structural Equation Modeling, dengan LISREL 8.50.</p>
<p>El-Ansary, Adel I., and Louis.W, Stern.(1972). <i>Power Measurement in the Distribution Channel, Journal of Marketing Research</i>.Vol.9, Februari.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meneliti <i>Power</i> pada konteks saluran distribusi. Ia mengemukakan bahwa <i>Power</i> adalah kemampuan untuk mengendalikan kepentingan/keperluan utama dari setiap saluran dan setiap level saluran. 2. <i>Power</i> penting dan dibutuhkan dalam menjalankan saluran pemasaran, digunakan untuk <i>manage</i> aktivitas pemasaran, mengkoordinasikan kinerja dari tugas-tugas, dan <i>manage</i> konflik 3. Tulisan ini menyimpulkan <i>Power</i> dibagi menjadi <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Reward Power</i>, ▪ <i>Coercion Power</i>, ▪ <i>Expertness Power</i>, ▪ <i>Referent Power</i>. ▪ <i>Legitimate Power</i> 4. Kajian ini menguatkan pernyataan dan rumusan French dan Raven (1959), dengan temuan bahwa relasional dalam saluran pemasaran membutuhkan <i>Power</i>, dan <i>Power</i> sebagai kekuatan untuk <i>manage</i>. 	<p>Multivariate analysis-Mancova,</p>

Sumber : Dielaborasi untuk disertasi ini.

Berdasarkan uraian telaah teoretis di atas maka dapat di ihtisarkan pengaruh *power* terhadap pertukaran relasional dan hubungan kerjasama antar organisasi seperti dalam Gambar 2.4. berikut ini:

GAMBAR 2.4.
KEKUATAN/KEKUASAAN (*POWER*) Dalam
KERJASAMA ANTAR ORGANISASI



Sumber : Dahl (1957), Emerson (1962), El-Ansyari and Stern, (1972), Frenz and Reven (1959), Lusch (1976), Morgan and Hunt (1994), Anderson and Narus(1990), Frazier (1999), Frazier and Rody (1991), Hermans (2003), Duarte and Davis (2000) yang dielaborasi dan dikembangkan untuk studi ini.

Dari Gambar 2.4. tersebut dapat dijelaskan bahwa terdapat enam sumber kekuatan/kekuasaan dalam organisasi yaitu kekuasaan yang bersumber dari kemampuan untuk memberikan imbalan dan hukuman/ancaman, kekuasaan karena keahlian, kekuasaan legitimasi, kekuasaan referensi, dan kekuatan karena memiliki informasi dan pengetahuan yang lebih. Kemudian, setiap yang memiliki sumber-sumber kekuatan/kekuasaan tersebut dapat mengimplementasikannya baik

untuk internal organisasi (*intra-organizational relationship*) dan atau dengan pihak diluar organisasi (*inter-organizational relationship*).

Pada saat diimplementasikan, *power* dibedakan menjadi dua macam yaitu: kekuasaan memaksa (*Coercive Power*) dan kekuasaan tidak memaksa (*Non-Coercive Power*). Perbedaan tersebut didasarkan pada pandangan bahwa setiap organisasi yang memiliki kekuatan tentu menghendaki agar pemanfaatan sumberdaya dan kemampuannya dapat menghasilkan keuntungan, sehingga cenderung untuk menuntut pihak lain mengikuti apa yang disyaratkan, atau karena pihak lain mempersepsikan kekuasaan tersebut akan digunakan untuk memaksakan kehendak atau memberi hukuman. Selanjutnya, mereka yang dituntut merasa perlu mengikuti permintaan pihak lain yang mempunyai kekuatan, karena mengikuti kehendak pihak yang memiliki kekuatan tersebut akan lebih menguntungkan. Sementara, kekuatan/kekuasaan tidak memaksa (*non-coercive power*) dimaknai, bahwa: pihak yang memiliki kekuatan tidak menggunakannya untuk memaksa pihak lain untuk melakukan sesuatu yang dikenhendaknya. Jadi, kekuatan yang dimiliki tidak dieksploitasi untuk mengharapkan pihak lain melakukan sesuatu untuk kepentingan-kepentingan persyaratan kerjasama atau persyaratan hubungan.

Terdapat berbagai konsekuensi yang diperoleh dari penggunaan kekuatan/ kekuasaan dalam menjalin hubungan, yaitu: akan tercipta/terjalin kerjasama yang kuat, kesetiaan, saling-percaya dan komitmen relasional. Meskipun, kekuatan/kekuasaan memaksa (kekuatan mendesak) tersebut dapat

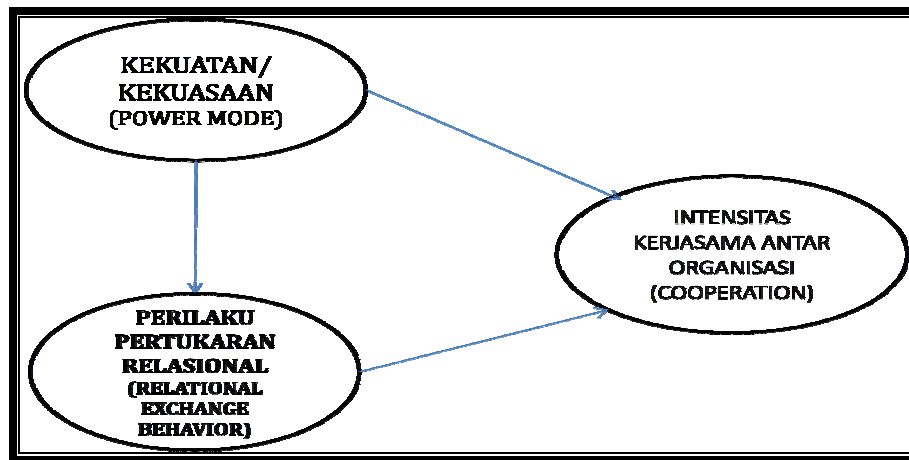
pula merusak kepercayaan, komitmen relasional, melemahkan kerjasama dan menimbulkan konflik serta perilaku oportunistik (ketidak-setiaan).

Jadi, penggunaan kekuatan/kekuasaan memaksalah (kemampuan mensesak) yang memungkinkan untuk meraih kerjasama yang kuat antar organisasi dan sekaligus juga dapat merusak kerjasama dan menimbulkan konflik antar organisasi, hal inilah yang menjadi keunikan (orisinilitas) dan kekhasan studi ini. Oleh karena itu, dalam studi ini diajukan proposisi sebagai berikut:

Proposisi satu:

Kerjasama yang intens antar organisasi akan berlangsung bila dilandasi oleh perilaku pertukaran relasional yang baik dan akan terkendali apabila organisasi tersebut memiliki kemampuan untuk menggunakan kekuasaan/kekuatannya dalam menjalin hubungan. Sementara, Perilaku pertukaran relasional akan terkendali jika organisasi yang menjalin kerjasama memiliki kekuatan/kekuasaan.

GAMBAR 2.5.
PROPOSISI SATU



Sumber : Dikembangkan untuk studi ini.

2.2.3. Sinergitas Kerjasama dan Nilai Hubungan Jangka Panjang dalam Pemasaran Relasional

Hubungan kerjasama pemasaran antar organisasi melibatkan banyak teori dan konsep, salah satu konsep penting dalam hubungan ini adalah pemasaran relasional (*relationship marketing*). Untuk menjelaskan pemasaran relasional perlu pula dipahami konsep perilaku pelaku organisasi (perilaku pertukaran) selama berlangsungnya kerjasama tersebut (Morgan and Hunt 1994, Moorman 1993, Palmer 1996, Egan 2001).

Kerjasama antar organisasi dalam pemasaran relasional diharapkan dapat membangun nilai hubungan jangka panjang (Egan 2001) dan menciptakan sinergi kerjasama. Namun, tidaklah semua kerjasama antar organisasi dapat menghasilkan nilai hubungan jangka panjang dan sinergitas kerjasama (Palmer 2000). Kerjasama antar organisasi akan menghasilkan suatu sinergi bila kerjasama tersebut dilakukan atas dasar kerelaan kedua belah pihak, dan menghasilkan suatu keuntungan ekonomis bagi kedua belah pihak yang lebih besar bila dibandingkan dengan melakukannya secara individual (Axelrod 1984, dan Morton and Coleman 2007).

Sementara, untuk menjalankan kerjasama antar organisasi dalam pandangan pemasaran relasional didasarkan pada perilaku-perilaku selama pertukaran relasional itu berlangsung. Perilaku pertukaran relasional adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu dalam organisasi selama berlangsungnya kerjasama (Morgan and Hunt 1994). Ditegaskannya bahwa hubungan kerjasama antar pihak akan berlangsung dengan intens dan harmonis apabila didasari oleh kepercayaan antar kedua belah pihak dan memelihara komitmen relasional.

Untuk menjelaskan konsep-konsep tersebut maka akan diuraikan konsepsi pemasaran relasional, sinergitas kerjasama dan teori-teori lain yang mendasari/mendukung studi ini.

2.2.3.1. Pemasaran Relasional (*Relationship Marketing*)

Pemasaran relasional (*Relationship marketing*) adalah teori, konsep dan paradigma dalam ilmu pemasaran yang berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang dari suatu hubungan (Berry 1983, Buttle 1996, Egan 2001, Shet and Parvatiyar 1993, Grönroos 1994a, Gummesson 1999, Palmer 2000, dan Morgan and Hunt 1994). Pemasaran relasional diarahkan untuk mengidentifikasi, membangun, dan memelihara faktor-faktor utama yang mempengaruhi hasil-hasil penting dalam relasional serta memberikan pemahaman terhadap hubungan sebab akibat yang terjadi antara faktor-faktor penyebab (mendasari) dan akibat yang dicapai (*outcomes*). Beberapa ahli pemasaran telah mengemukakan berbagai konsep tentang pemasaran relasional, seperti: Grönroos (1994b), mengemukakan bahwa pemasaran relasional adalah:

"...identify and establish, maintain and enhance and, when necessary, terminate relationships with customers and other stakeholders, at a profit so that the objectives of all parties involved are met; and this is done by mutual exchange and fulfilment of promises".

Dari pengertian yang dikemukakan Grönroos (1994b) tersebut dapat dimaknai bahwa pemasaran relasional adalah konsepsi pemasaran yang diarahkan untuk mengenali, menjalin hubungan baik, memelihara dan mempertahankan jalinan hubungan dengan pelanggan dan seluruh pemangku kepentingan, untuk mencapai keuntungan dan sasaran dari seluruh pihak yang terlibat, dan menepati kesepakatan/janji-janji dalam hubungan timbal-balik tersebut.

Selanjutnya, Kotabe and Swan (1995) mendefinisikan pemasaran relasional adalah proses pertukaran antar pihak untuk menciptakan kerjasama dan upaya-upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan jalinan hubungan tersebut menjadi hubungan yang berarti bagi pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya.

Jackson (1985), Hunt (1983) mengemukakan bahwa pemasaran relasional adalah sebagai kegiatan pemasaran yang diarahkan (berorientasi) pada suatu hubungan yang kuat dan berkelanjutan pada setiap individu yang terlibat. Morgan and Hunt (1994) lebih jauh menyatakan bahwa pemasaran relasional merupakan konsep pemasaran yang diatur dan diarahkan menuju terciptanya, berkembangnya dan terjaganya hubungan baik antar pemangku kepentingan dengan perusahaan.

Pengertian lainnya yang dikemukakan Gummesson (2002) bahwa: “*relationship marketing is marketing based on interaction within networks of relationship*”. Definisi tersebut menunjukkan bahwa pemasaran relasional adalah pemasaran yang didasarkan pada pertukaran social/relasional atau hubungan antar jaringan. Jaringan tersebut dapat melibatkan konsumen, produsen, pemasok (*suppliers*), perantara (*wholeseller, retailer / distributor*) dan pemangku kepentingan lainnya.

Dari definisi pemasaran relasional tersebut dapat disimpulkan bahwa konsep pemasaran relasional didasarkan pada: (1) konsep pertukaran (*exchange*) yang melibatkan banyak pihak (*stakeholders*); (2) pertukaran relasional (*relational exchange*) yang berkaitan dengan perilaku pelaku (individu/organisasi) dalam berinteraksi baik konsumen akhir maupun pelaku organisasi; (3) hubungan yang saling menguntungkan; (4) berorientasi pada terciptanya hubungan harmonis dengan semua pemangku kepentingan; (5) orientasi jalinan relasional dalam jangka panjang (*lifetime value relationship*).

Pemasaran relasional merupakan konsep yang memfokuskan pada pola hubungan harmonis antar pemangku kepentingan (*stakeholders*) baik *intra-relationship* maupun *inter-relationship*) yang berorientasi pada terciptanya nilai hubungan jangka panjang (*value of lifetime relationship*). Namun, dalam implementasinya konsep ini berkembang menjadi dua model hubungan yang

mendasarkan pada lingkup relasionalnya yaitu *inter-relationship* dan *intra-relationship*.

Intra-relationship berkaitan dengan hubungan relasional dengan *stakeholders* didalam organisasi, sedangkan *inter-relationship* hubungan dengan *stakeholders* diluar organisasi. *Inter-relationship* bagi perusahaan merupakan hubungan yang dibangun oleh perusahaan dengan pihak-pihak eksternal baik konteks hubungan dengan konsumen/pelanggan akhir (*end consumer/customer*) yang disebut *customer relationship*, maupun dengan organisasi (*inter-firm/organizational relationship*).

Oleh karena itu, setiap bisnis harus memahami siapa pemangku kepentingan organisasinya, sehingga nilai hubungan jangka panjang yang akan dibangun menjadi jelas arahnya dan langkah strategis yang diambil menjadi handal untuk menciptakan keunggulan posisional bersaing. Dalam konteks hubungan antar organisasi, telah diteliti secara luas pada bidang pemasaran oleh beberapa peneliti seperti: (Coase 1937, Emerson 1962, Williamson 1979, Brown and Gary 1979, Berry 1983, Anderson and Narus 1990, Frazier and Rody 1991, Ganesan 1994, Morgan and Hunt 1994, Brown, et al 1995, Frazier and Lassar 1999, Lusch and Brown 1996, Hennig-Thurau, et al 2002). Para ahli/peneliti tersebut telah mengembangkan kerangka hubungan antar lembaga (*inter-firm/organizational relationship*) untuk menjelaskan pertukaran relasional (*relational exchange*), berupa: penyebab terjadinya kerjasama, manfaat pemasaran relasional, menguji koordinasi antar organisasi, berbagi informasi, komunikasi antar organisasi, meneliti penyesuaian antar perusahaan dan aksi timbal balik

pengaruh lingkungan terhadap kerjasama serta biaya transaksi selama bekerjasama.

Konsep pemasaran relasional ini berkiblat pada *Market Based Views*, yaitu pandangan strategik yang berbasis pada lingkungan perusahaan, dimana lingkungan dipandang sebagai situasi yang dapat memengaruhi arah strategis dari suatu perusahaan. Porter (1980) menjelaskan konsep ini dengan pendekatan analisis persaingan, bahwa terdapat lima kekuatan yang memengaruhi perusahaan yaitu pesaing, pemasok, perantara atau konsumen, kekuatan produk pengganti dan rintangan-rintangan untuk masuk dan keluar didalam suatu industri. Teori ini berpandangan bahwa perusahaan perlu mengintegrasikan lingkungannya dalam menyusun strategi, asumsi dasar yang digunakan adalah bahwa keputusan-keputusan strategis dalam organisasi bersifat situasional, oleh karena itu lingkungan merupakan faktor yang perlu diintegrasikan. Integrasi antara sumberdaya dan lingkungan yang dikaitkan dengan persaingan, diformulasikan oleh Porter (1980) bahwa posisi perusahaan dalam persaingan dapat menciptakan posisi strategis dengan memiliki keunggulan-keunggulan bersaing (*competitive advantages*).

Pendekatan *market based view* ini merupakan bagian dari *contingency theory*, bahwa untuk unggul dalam persaingan dapat melakukan kerjasama dengan *stakeholders* untuk merintangi pesaing-pesaing baru (*barriers to entry*) dan atau untuk merintangi keluarnya dari kerjasama tersebut (*barriers to exit*) (Payne, et al 1995, Baum 2001). Perusahaan melakukan itu dengan harapan menguasai pasar (*market power*) (Barney 2002, dan Baum 2001). *Market Power* didefinisikan

sebagai "*ability of a market participant or group of participant to control the price, the quantity or the nature of the product sold, there by generating extra normal profit*" (Sheth 1993). Jadi, dengan saling bekerjasama setiap organisasi tersebut dapat mengendalikan harga dan omzet penjualan sehingga akan diperoleh keuntungan di atas normal. Artinya, bagi organisasi bisnis hal ini menjadi penting karena tanpa mampu mencapai penjualan yang menguntungkan, maka tidak mungkin perusahaan dapat melanjutkan organisasinya, apalagi untuk tumbuh, berkembang dan berkelanjutan.

Pilihan strategis untuk menguasai pasar atau memiliki kekuatan pasar, yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan banyak alternatif, melalui: pertumbuhan internal, merger dan akuisisi, *spin off* atau aliansi (Knaani, 2000). Pilihan pada pertumbuhan perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan diversifikasi, apakah diversifikasi *related* atau *unrelated* (Fisher 1998), atau pilihan dengan melakukan kerjasama (*co-operation*), seperti: aliansi strategis (*strategic alliance*), waralaba (*franchising*), lisensi (*licence*) dan jejaring (*networking*) (Knaani 2000) atau melakukan *Co-opetition* (*Cooperation* dan *Competition*), dan kerjasama komplementer yaitu bekerjasama dalam hal berbagi penggunaan *assets* untuk melayani konsumen akhir (Palmer 2000, Lee and Kim 2004, Zineldin 2004).

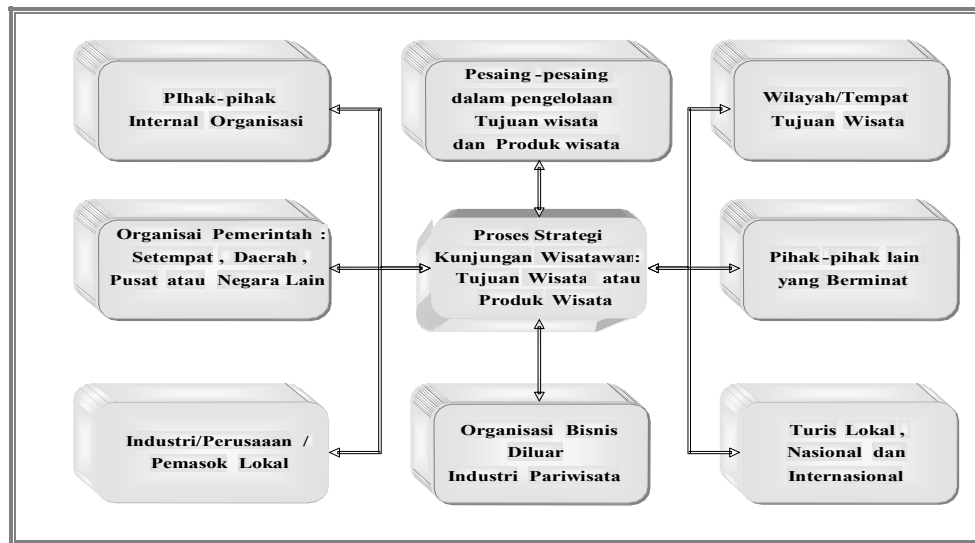
Selanjutnya, beberapa ahli/peneliti yang mengkaji tentang kerjasama dalam konteks *relationship marketing*, seperti: Berry (1983) studi tentang hubungan antar perusahaan (*focal firm*) dan konsumen akhir (*ultimate customer*); Anderson and Narus (1990) relasional dengan perantara (*channel distribution*);

Bucklin and Sangupta (1993) kerjasama dengan pesaing dan *suppliers* (pemasok) (Frazier, et al 1988). Kooperatif tersebut dilakukan tidak lain dalam kaitannya untuk “mengendalikan” perubahan lingkungan persaingan yang sangat cepat, sehingga memaksa perusahaan untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pihak lain atau seluruh pemangku kepentingan dengan organisasi.

Sejalan dengan itu, maka dapat disimpulkan bahwa setiap perusahaan harus memahami pihak-mana sajakah yang berkepentingan kepada perusahaan. Oleh karena studi ini mengkaji industri pariwisata maka perlu memahami pihak-pihak yang berkepentingan dalam bisnis ini. Industri pariwisata memiliki karakteristik unik, yaitu dapat dibedakan satu sama lain tapi tidak dapat dipisahkan dalam implementasinya (Kenneth 2004). Meskipun tidak terikat secara formal satu sama lain, tapi percepatan pertumbuhan, perkembangan dan keberlangsungan bisnis pariwisata sulit terjadi tanpa jalinan hubungan dengan organisasi lain (Jago and Shaw 1998, Tremblay 2000a, Middleton 2001).

Pemangku kepentingan (*Stakeholders*) dalam industri pariwisata digambarkan oleh Trully Sautter, et al (1999) adalah sebagai berikut (Gambar 2.6):

GAMBAR 2.6
STAKEHOLDERS DALAM INDUSTRI PARIWISATA



Sumber : Trully Sautter, et al (1999)

Dari Gambar 2.6. tersebut dapat dijelaskan bahwa banyak pemangku kepentingan dalam industri pariwisata, baik langsung maupun tidak langsung. Langsung artinya terlibat langsung dalam proses pertukaran/transaksi pariwisata, seperti: penyelenggara wisata, tempat tujuan wisata, pemandu wisata, bisnis akomodasi (hotel/motel, restoran, warung dan lain-lain), bisnis hiburan, transportasi dan pemerintah sebagai penerima pendapatan dari sektor devisa, retribusi dan pajak. Tidak langsung artinya pihak-pihak yang turut merasakan dengan adanya/semakin banyaknya ketertarikan pelancong dan keragaman paket wisata disuatu tempat, maka akan menumbuh-kembangkan berbagai sektor ekonomi, seperti industri-industri kerajinan, industri makanan, pusat perbelanjaan dan lembaga keuangan serta berbagai bisnis jasa lainnya. Artinya, untuk menyusun program pemasaran sebuah paket wisata (tujuan wisata) maka perlu melibatkan banyak institusi baik langsung maupun tidak langsung berkenaan dengan program tersebut. Trully (1999) menjelaskan bahwa untuk menyusun

strategi tersebut perlu koordinasi antar-pihak (organisasi), seperti: bisnis transportasi, akomodasi, *tour operators*, *tour agency*, departemen pemerintah yang terkait langsung maupun tidak langsung, melibatkan pelaku bisnis lain yang terkait, misalnya: dengan pusat-pusat perbelanjaan (tradisional dan modern) dan industri/gerai cendera-mata (suvenir). Jadi, proses penyusunan strategi yang dilakukan oleh institusi pariwisata baik sektor publik maupun sektor privat (perusahaan), harus didasarkan pada kepentingan *stakeholders* dalam industri tersebut (Athiyaman 1995, Athiyaman and Robertson 1995, Chon and Olsen 1990, Cooper 1997, Hall 2000, Tremblay 2000b).

Selanjutnya, Jamal and Getz (1995), Bourgeois and Brodwin (1984) menegaskan bahwa perencanaan strategik dan pemasaran strategik dalam industri pariwisata berbasis pada kolaborasi dan model strategi relasional yang dibangun berdasarkan pola-pola *inter-organizational relationship*. Dengan demikian, hubungan antar organisasi dalam industri pariwisata ini sejalan dengan konsep pertukaran relasional antar bisnis, yang dalam ilmu pemasaran dikonsepsikan sebagai pemasaran relasional (*relationship marketing*), sebagaimana yang telah dijelaskan oleh: Berry (1983), Bucklin and Sangupta (1993), Palmer (1996, 2000), Gummesson (1999), Gronroos, (1990,1994a), Ganesan(1994), dan Morgan and Hunt (1994).

Oleh karenanya, industri pariwisata perlu mengembangkan konsep-konsep pemasaran relasional dalam konteks perilaku relasional, dan penggunaan *power* dalam jalinan hubungan tersebut untuk membangun kerjasama yang saling

menguntungkan, sehingga akan dicapai sinergitas kerjasama yang dapat menciptakan keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran yang tinggi.

2.2.3.2. Sinergitas Kerjasama

Sinergi, berasal dari bahasa Yunani yaitu *Synergos* yang maknanya adalah bekerjasama dengan efek hasil yang luar biasa (Corning 1998). Dapat pula diartikan sebagai hubungan timba-balik dua atau lebih unsur atau kekuatan yang efek dari kombinasi tersebut lebih besar dibanding hasil penjumlahan secara individual. Menurut Corning (1998), Sinergi adalah suatu kondisi kerjasama dua pihak atau lebih yang saling mempengaruhi, dimana efek kerjasama tersebut jauh lebih besar dibanding bila mereka melakukannya secara individual.

Selanjutnya, Axelrod (1984, 2000) menjelaskan bahwa sinergi adalah kondisi organisasi yang bekerjasama, dan kerjasama itu menghasilkan sesuatu yang secara total akan lebih efisien, lebih efektif, lebih produktif, dan lebih baik dibanding jika melakukannya secara individual. Covey (2000), Alan and Andreas (2007) menjelaskan bahwa sinergi adalah hasil keseluruhan yang dicapai lebih besar daripada hasil jumlah bagian-bagian (individu-individu) yang bekerjasama. Sinergi adalah kerjasama "*Win-Win*", artinya bila secara matematis $1 + 1 = 2$ itu adalah biasa dan bukan sinergi, namun akan menjadi sinergi bila $1 + 1 = 3$ atau lebih banyak lagi (Corning 1998). Terdapat berbagai makna dari pengertian Sinergi, namun sinergi selalu dimaknai sebagai (Axelrod, 2000), yaitu:

- *A mutually advantageous conjunction where the whole is greater than the sum of the parts.*
- *A dynamic state in which combined action is favored over the sum of individual component actions.*

- *Behavior of whole systems unpredicted by the behavior of their parts taken separately. More accurately known as emergent behavior.*

Berdasarkan pemaknaan yang diuraikan di atas, maka dapat dipahami bahwa kerjasama akan menghasilkan sinergi bila hasil yang diperoleh lebih besar, kombinasi aksi yang dinamik, dan secara individual mereka tidak mampu memprediksi keseluruhan sistem berperilaku, namun dengan adanya sinergi kerjasama akan lebih akurat dalam memahami perilaku yang tak terduga.

Sinergi kerjasama dalam hubungan antar organisasi diperoleh dari hasil pertukaran relasional antar pihak yang bekerjasama baik dalam bentuk kerjasama saling melengkapi (komplementer), substitusi atau transaksi pembeli-penjual, maupun penggunaan aktiva secara bersama-sama (*sharing assets*) (Corning 1998).

Sinergi kerjasama dalam bisnis dapat pula dikelompokkan menjadi: Sinergi Horizontal, Sinergi Vertikal dan Sinergi Segitiga (Chris-Lucas, 2005). Sinergi horizontal adalah sinergi yang dilakukan oleh pebisnis yang bekerjasama dipasar yang sama atau yang bersaing untuk memperebutkan pasar yang sama. Sinergi vertikal adalah sinergi yang dilakukan oleh pelaku bisnis yang fungsinya saling melengkapi (komplementer). Sedangkan sinergi segitiga adalah sinergi yang dilakukan oleh banyak pihak: antar kompetitor, komplementer dan organisasi lain yang berkepentingan dengan kerjasama tersebut.

Suatu kerjasama bisnis akan menghasilkan sinergi, apabila memenuhi beberapa unsur, meliputi: dimensi pemenuhan kebutuhan pihak yang bekerjasama, dan dimensi peningkatan kinerja kerjasama (Lee and Kim, 1999). Sedangkan Anderson and Narus (1990) mengukur sinergi/kualitas kerjasama antar organisasi

(pabrikan dan penyalur) dengan menggunakan indikator kepuasan antar pihak yang bekerjasama dan umur aliansi, artinya semakin puas dan semakin panjang usia kerjasama merupakan cerminan semakin baiknya sinergi kerjasama tersebut. Sementara (Covey 2000) menegaskan bahwa unsur penting dalam menghasilkan sinergi dalam kerjasama adalah keterlibatan emosional yang tinggi antar pihak yang bekerjasama untuk mewujudkan hasil yang ingin dicapai dengan berlandaskan pada upaya proaktif untuk memahami rekan kerjasama dan bukan ingin dipahami, membuka luas untuk mendapatkan alternatif-alternatif terbaik dalam kerjasama dan berprinsip pada pola pikir saling menguntungkan (*wim-win*).

Sinergi kerjasama dapat dibangun dari kerjasama yang kuat antar organisasi (Anderson and Narus 1990, Muthusamy, et al 2007.), sedangkan kerjasama yang kuat artinya semua pihak yakin bahwa dengan kerjasama akan menghasilkan sesuatu yang lebih besar/baik (Craig 2005, Sawler 2005), dan tidak berupaya untuk melakukan tindakan-tindakan oportunistis yang akan merusak kerjasama tersebut.

Selanjutnya, dalam konteks pemasaran relasional Berry and Gresham (1986) menjelaskan bahwa sinergi kerjasama dapat dicapai apabila kerjasama tersebut dapat menciptakan nilai hubungan jangka panjang. Nilai hubungan jangka panjang tersebut tercermin dari seberapa banyak pihak yang dapat bertahan dalam kerjasama tersebut, dan seberapa besar kerjasama tersebut bermanfaat untuk menciptakan keunggulan posisional bersaing bagi perusahaan. Ditegaskan pula oleh Hunt and Morgan (1994) bahwa untuk membangun hubungan harmonis

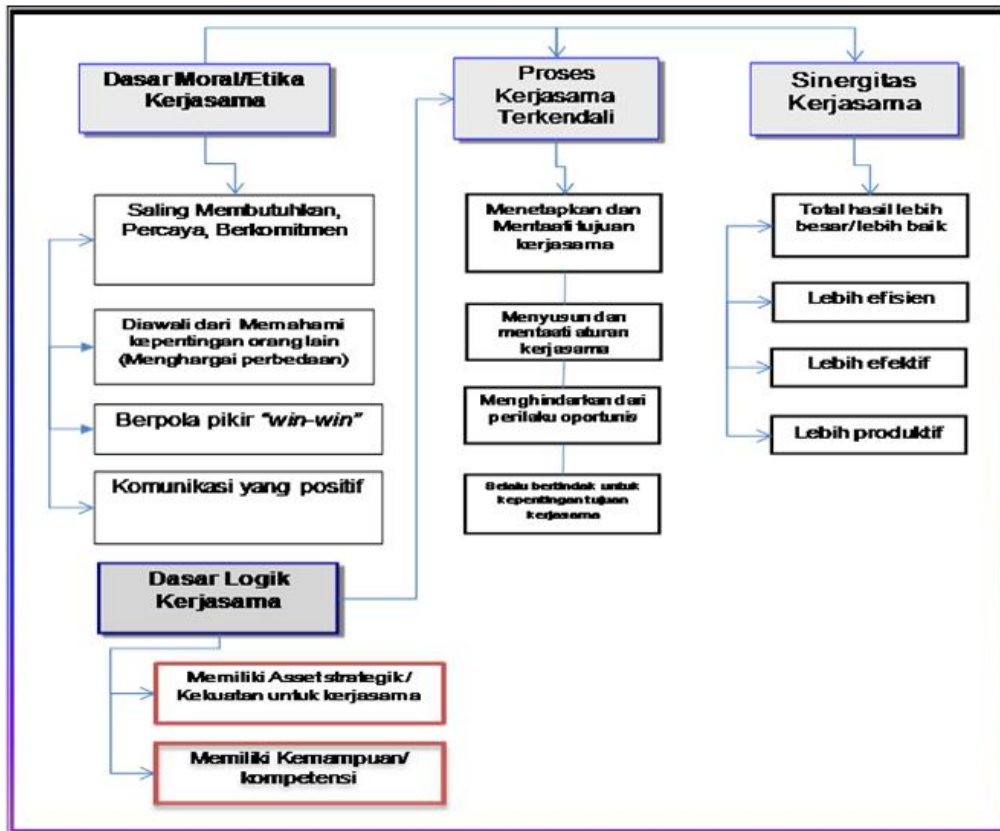
dalam sebuah kerjasama pemasaran harus dilandasi pada perilaku pertukaran yang positif yaitu kepercayaan dan komitmen relasional.

Dengan demikian kerjasama akan menghasilkan suatu sinergi apabila:

- (1)masing-masing pihak memiliki sumberdaya strategik yang dibutuhkan dalam kerjasama tersebut (kekuatan/kekuasaan), (2)pihak yang bekerjasama harus berorientasi pada pola *win-win* (menang-menang), (3)berkomitmen untuk mencapai tujuan akhir yang lebih besar/baik, (4)didasari oleh perilaku pertukaran yang positif, (5) bekerja dalam koridor kesepakatan dan mentaati kesepakatan tersebut, (6)selalu terbuka untuk melakukan perubahan pola kerjasama sebagai alternatif dalam upaya mencapai hasil yang lebih baik.

Berdasarkan uraian teoretis yang telah dikemukakan maka dapat disusun alur sistematis tentang pencapaian sinergitas kerjasama dalam konteks pemasaran relasional (Gambar 2.7.)

GAMBAR. 2.7.
SINERGI KERJASAMA DALAM HUBUNGAN ANTAR ORGANISASI



Sumber : Axelrod, R, (1988, 1998, 2000), Chris-Lucas. (2005), Corning (1998), Craig (2005), Bhat (2004), Covey (2000), Mark Elliot (2006) yang dielaborasi dan dikembangkan untuk disertasi ini.

Dari Gambar 2.7. tersebut, dapat dijelaskan bahwa kerjasama akan menghasilkan sebuah sinergi apabila dilandasi oleh landasan moral yang positif dan landasan logis yang kuat. Landasan moral atau etika artinya pelaku organisasi harus memulai sebuah kerjasama atas dasar sikap dan perilaku-perilaku positif, seperti: memahami kepentingan pihak lain, saling percaya, berkomitmen tinggi untuk meraih hasil optimal, saling setia, mengembangkan komunikasi yang terbuka, mengakui adanya perbedaan sumberdaya dan menjadikannya sebagai motivasi dalam bekerjasama serta berorientasi pada kerjasama yang saling menguntungkan (*win-win*). Landasan logik, merupakan rasionalitas dari

timbulnya kerjasama bahwa setiap individu/organisasi yang bekerjasama haruslah memiliki sumberdaya strategis dan kemampuan/kompetensi untuk mengelola sumberdaya tersebut, jika tidak maka salah satu pihak akan menjadi “*benalu*” bagi pihak lainnya. Berdasarkan penjelasan ini maka dapat dimaknai bahwa pihak yang bekerjasama sangat menyadari bahwa kerjasama yang dibangun atas kekuatan dan kemampuan, serta sumberdaya yang dimiliki dengan mengeksploitasinya secara optimal dapat menghasilkan sesuatu yang lebih dahsyat bila dilakukan secara bersama-sama asalkan mereka mengembangkan perilaku-perilaku pertukaran yang positif.

Namun, sinergi tidak dapat dicapai hanya dengan kedua landasan itu, pada saat proses berlangsung harus pula dalam kendali koridor kerjasama dan konsistensi terhadap tujuan kerjasama tersebut. Menetapkan tujuan, aturan dan mekanisme dalam kerjasama tersebut menjadi penting, dan setiap pelaku kerjasama harus menegakkan kesepakatan-kesepakatan tersebut dengan menghindari perilaku-perilaku oportunistik saat berlangsungnya kerjasama. Dengan demikian keberlangsungan kerjasama tersebut dapat terkendali secara sistematis, tanpa adanya unsur keterpaksaan meskipun aturan dan tuntutan tersebut bersifat memaksa/mendesak.

2.2.3.3. Nilai Hubungan Jangka Panjang (*Value of Lifetime Relationship*)

Nilai hubungan jangka panjang merupakan nilai-nilai yang terbangun dan terjalin dari hasil pertukaran relasional antar organisasi yang dikembangkan dengan berbagai entitas (Berry 1983). Grönroos (1994) menegaskan bahwa nilai hubungan jangka panjang dicerminkan oleh derajat kesetiaan (loyalitas)

pelanggan dan keterlibatan dari pihak-pihak yang berhubungan. Egan (2001) dan Palmer (1996), mengemukakan bahwa pemasaran relasional akan menciptakan nilai keterlibatan yang semakin tinggi antar entitas, apabila bermanfaat untuk menghalangi terjadinya imitasi, masuknya pendatang baru dan menjadi rendahnya biaya, atau akan mengakibatkan tingginya kekhawatiran bila memutuskan hubungan kerjasama tersebut. Selanjutnya Egan (2001) dan Palmer (1996, 2000) menyatakan bahwa implementasi pemasaran relasional ini akan menghasilkan hubungan kerjasama yang kuat antar organisasi (*strong relationship*). Didukung pula oleh Hennig-Thurau, et al (2000,2002), bahwa *relationship outcomes* merupakan hasil-hasil yang bersifat jangka panjang dari pemasaran relasional berupa loyalitas dan komunikasi positif (*positive word of mouth communication*).

Morgan and Hunt (1994) menegaskan bahwa nilai hubungan jangka panjang yang berkesinambungan akan diperoleh bila dikembangkan perilaku positif antar entitas yang akan mendorong terjalinnya hubungan harmonis diantaranya. Perilaku-perilaku tersebut adalah perilaku yang didasarkan pada perilaku positif, berupa: saling percaya (kepercayaan), komitmen dalam menjalankan hubungan (komitmen relasional) dan kerjasama diberbagai hal secara terus menerus.

Konsep pemasaran relasional (*relationship marketing*) ini banyak dilakukan perusahaan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, sementara dalam bersaing dibutuhkan keunggulan bersaing untuk meraih keunggulan bersaing berkelanjutan (Ferdinand, 1999). Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menempuh cara dengan menciptakan keunggulan bersaing

melalui kerjasama yang berkesinambungan (hubungan kerjasama jangka panjang) baik antar perusahaan maupun pelanggan akhir (Ganesan 1994, Doney and Canon, 1997). Sementara, Bahradwaj, et al (1993) menyatakan bahwa untuk mendapatkan keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diraih dengan membangun, memelihara dan menumbuh-kembangkan keunggulan posisional perusahaan dalam persaingan (*Competitive Positional Advantages*). Berikutnya, Ganesan (1994) menyebutkan bahwa hubungan jangka panjang merupakan persepsi saling ketergantungan antara kedua pihak (pembeli-penjual), bersifat saling menguntungkan dalam jangka panjang, berupa kesetiaan (loyalitas) untuk tetap menggunakan produk atau menjalin kerjasama.

Hubungan kerjasama/kemitraan demikian akan memudahkan pebisnis dalam mengendalikan pendatang baru untuk masuk dalam industri tersebut. Kerjasama diarahkan untuk berbagi informasi dan teknologi, meningkatkan/mempercepat proses belajar organisasi, meminimalisasi biaya, percepatan inovasi produk dan membangun kekuatan pasar yang diperoleh dari jejaring bisnis yang kuat (Grant 2000). Sejalan dengan itu pula, nilai hubungan jangka panjang antar pihak yang bekerjasama akan mengandung “*barrier to exit*” bagi pihak-pihak yang bekerjasama tersebut berupa *switching cost yang tinggi* (Palmer 1996, Egan 2001). Kehawatiran akan tingginya biaya beralih ini akan menimbulkan perilaku/kecenderungan untuk beralih (*switching behavior*) dari pihak-pihak yang bekerjasama menjadi rendah.

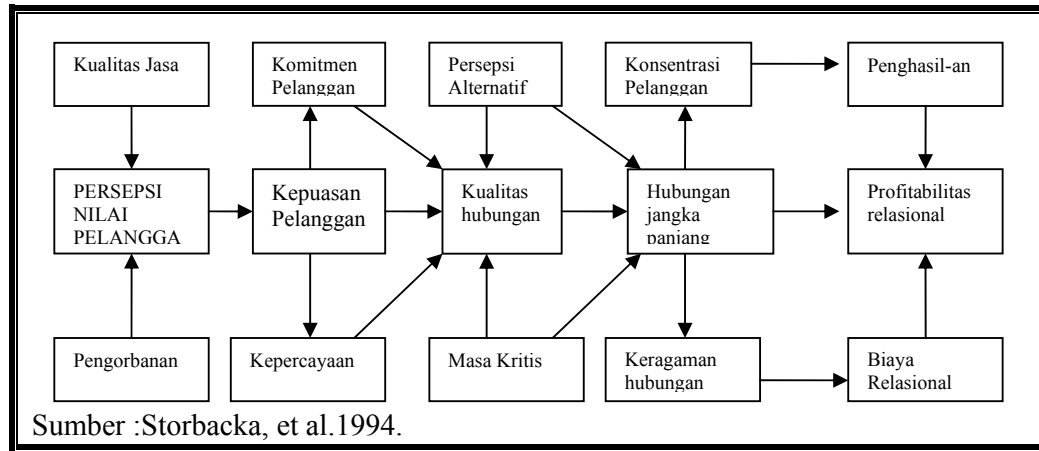
Morgan and Hunt (1994) menegaskan bahwa, dalam menjalin hubungan antar bisnis tersebut harus dimulai dengan kepercayaan, dan selanjutnya

menciptakan komitmen relasional terhadap konsensus yang telah disepakati dalam bekerjasama. Para pelaku bisnis berupaya untuk membangun dan mengembangkan perilaku positif dengan mendasarkan seluruh tindakannya pada kepentingan organisasi dalam jejaring bisnis, tidak bertindak sepihak atau atas kepentingan individual. Untuk menjaga dan memelihara hubungan harmonis diperlukan pula perilaku terbuka (transparansi informasi) antar organisasi (Axelrod and Keohane 1986).

Satu entitas yang telah berhubungan dengan entitas lainnya (organisasi/perusahaan tertentu) dapat menilai perilaku rekan bisnisnya dari apa yang telah dialaminya pada waktu bekerjasama/bertransaksi (Sharif, et al 2005). Penilaian dilakukan terhadap sikap mitra terhadap kerjasama yang dijalin, bila sikap itu positif maka akan terjalin hubungan harmonis yang terus menerus (Spekman and Davies 2000), yaitu kecenderungan untuk membeli/bertransaksi lebih sering (Garbarino and Jhonson 1999, Fishbein) menggunakan lebih banyak, tidak akan beralih kemerek/perusahaan lain atau menggunakan lebih sering dari merek lain/lebih seringnya bertransaksi (Dick and Basu 1994, Dharmmesta 1999, Berry 1985).

Banyak peneliti yang menyatakan bahwa hubungan pelanggan dan pebisnis yang kuat merupakan sebuah siklus yang dapat memengaruhi keuntungan ekonomis/profitabilitas (*profitability*), diantara peneliti tersebut adalah Storbacka, et al (1994) menyampaikan model pemasaran relasional ini lebih kompleks, dikenal dengan *Complex Return on Relationship Model*, sebagai berikut (Gambar 2.8):

GAMBAR 2.8
COMPLEX RETURN ON RELATIONSHIP MARKETING MODEL



Model Storbacka, et al (1994) pada Gambar.2.8. ini didasarkan pada asumsi bahwa persepsi nilai pelanggan/pihak yang berhubungan akan merupakan dasar untuk mencapai kepuasan “pelanggan”, dan ini akan mendorong tercapainya profitabilitas relasional selama berlangsungnya suatu hubungan.

Selanjutnya, dapat dijelaskan makna dari model tersebut bahwa: persepsi nilai pelanggan akan dihasilkan dari bagaimana pelanggan mempersepsikan manfaat yang diperoleh baik secara eksplisit maupun implisit, dibandingkan dengan nilai pengorbanan ekonomis maupun psikologis dari apa yang mereka beli. Persepsi nilai pelanggan tersebut akan menentukan derajat kepuasan, dan kepuasan tersebut akan menimbulkan kepercayaan dan komitmen. Kepuasan, kepercayaan dan komitmen tersebut akan berpengaruh pada kualitas hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya. Kualitas hubungan saat berlangsungnya pertukaran sosial akan berdampak pada terciptanya nilai hubungan jangka panjang dan pada masa ini pihak-pihak yang berhubungan akan membandingkan manfaat yang diperoleh selama menjalin hubungan (masa kritis) dan pada saat yang sama

pula pelanggan/pihak yang berhubungan semakin terkonsentrasi. Jika hubungan jangka panjang berlanjut/terpelihara maka akan diperoleh profitabilitas yang dihasilkan dari selisih antara penghasilan dengan biaya-biaya yang dikeluarkan selama berlangsungnya kerjasama. Oleh karena itu, model Storbacka, et al (1994) ini menunjukkan bahwa banyak yang harus dilalui untuk mencapai keuntungan relasional, dan masing-masing tahapan akan memberikan manfaat dan konsekuensi. Ditegaskan pula, bahwa: kepercayaan, kepuasan dan komitmenlah yang akan menciptakan kualitas hubungan, selanjutnya kualitas hubungan akan menciptakan hubungan jangka panjang yang dicerminkan dari keragaman hubungan/relasional serta adanya konsentrasi pelanggan.

Namun, model yang dibangun oleh Storbacka, et al (1994) ini tidak menjelaskan lebih rinci hubungan jangka panjang tersebut dapat menciptakan keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran, namun demikian profitabilitas/keuntungan merupakan salah satu indikator/dimensi dari kinerja pemasaran yang dihasilkan dari keunggulan posisional bersaing perusahaan yaitu biaya rendah atau memiliki kekuatan dalam spesifikasi barang atau jasa yang dihasilkan jika dibandingkan dengan pesaing (Bharadwaj, et al 1993).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan pula bahwa tujuan utama dari *relationship marketing* bagi pebisnis adalah menghasilkan keuntungan jangka panjang yang terus menerus dari dua kelompok pelanggan yaitu pelanggan sekarang dan pelanggan baru (Egan 2001). Tujuan utama itu dapat dirinci sebagai berikut: (1)diperolehnya *lifetime value* pelanggan, (2)meningkatkan jumlah pelanggan/*stakeholders* yang setia pada perusahaan, (3)mengoptimalkan

penggunaan keuntungan yang diperoleh untuk meraih pelanggan baru dengan biaya murah (Egan 2001, Chan 2003).

Sejalan dengan tujuan utama tersebut (Payne, et al 1995, Payne and Rickard 1997) menjelaskan bahwa pemasaran relasional memiliki karakteristik: (1)berorientasi pada pembelian ulang konsumen atau hubungan lanjutan, (2)menjalin hubungan terus dengan pelanggan (*customer contact*), (3) fokus pada nilai pelanggan (*customer value*), (4)selalu dalam skala jangka panjang, (5)berkomitmen tinggi terhadap harapan/kepentingan pelanggan, (6)selalu mendasarkan pada kualitas layanan terbaik bagi pelanggannya, (7)dan mengerahkan seluruh sumberdaya untuk memberikan layanan prima bagi pemangku kepentingan (termasuk konsumen dan pelanggan).

Berdasarkan konsep, definisi, tujuan dan orientasi *Relationship Marketing* dapat disimpulkan bahwa konsep ini penting dalam keberlangsungan perusahaan jangka panjang, karena pelanggan/mitra bisnis adalah penyumbang terbesar keuntungan perusahaan. (Kotler 2003, Egan 2001) Menyatakan bahwa pelanggan/ mitra bisnis adalah konsumen/mitra yang loyal terhadap perusahaan, pada seluruh atau sebagian dari totalitas nilai yang diterimanya akibat bertransaksi dengan produk atau perusahaan. Namun, hal ini tercapai bergantung dari bagaimana pertukaran relasional yang terjadi selama proses kerjasama; bagaimana kepercayaan, komitmen dan kerjasama dibangun oleh pihak-pihak yang saling berhubungan tersebut (Morgan and Hunt 1994, Ganesan 1994, Palmer 1996).

Selanjutnya, dalam studi ini yang menjadi fokus kajian dalam *relationship outcomes* adalah: loyalitas (*loyalty*), pesan berantai positif (*poitive*

word of mouth communication) dan keamatan hubungan (*strong relationship*). Penjelasan secara konseptual dari variabel-variabel yang dikategorisasikan sebagai nilai-nilai hubungan jangka panjang (*value of lifetime relationship*) dalam pemasaran relasional dalam studi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

2.2.3.1. Loyalitas (*Loyalty*)

Loyalitas adalah suatu kondisi kognitif, afektif dan konatif seseorang yang direfleksikan dalam bentuk pengulangan, preferensi dan rekomendasi (Dick and Basu 1994, Oliver and De Sarbo 1988). Loyalitas merupakan nilai yang diperoleh dari hubungan jangka panjang karena seseorang merasa memperoleh banyak manfaat dari hubungan tersebut (Egan 2001). Selanjutnya para ahli pemasaran lainnya seperti: Anderson and Weitz (1992), Moorman, et al (1992), mengemukakan bahwa dalam pemasaran relasional, loyalitas merupakan sikap dan perilaku untuk tetap selalu melakukan hubungan yang bernilai.

Loyalitas, biasa digunakan untuk mengukur kecenderungan konsumen untuk tetap mempertahankan transaksi yang pernah dilakukannya atau merupakan perilaku pembelian yang berulang dari pelanggan yang didorong oleh aktivitas pemasar. Namun, nilai hubungan yang mencerminkan kesetiaan dalam pemasaran relasional ini sering pula digunakan dalam istilah lain, yaitu: *propensity to live* atau *propensity to leave* untuk hubungan antar organisasi (Hunt and Morgan 1994, Palmer 1996).

Loyalitas adalah tujuan utama dari pemasaran relasional dan seringkali disamakan dengan konsep pemasaran relasional itu sendiri (Sheth 1996). Loyalitas mempengaruhi keuntungan perusahaan secara positif melalui efek

penurunan biaya dan meningkatnya pendapatan perusahaan dari setiap pelanggan (Berry 1995). Efek penurunan biaya disebabkan karena mempertahankan pelanggan/rekanan yang setia lebih murah daripada berusaha mendapatkan pelanggan/rekanan yang baru. Peningkatan pendapatan perusahaan selama siklus hidup suatu hubungan dikarenakan aktivitas transaksi penjualan silang dan meningkatnya tingkat penetrasi pelanggan/rekanan (Dwyer, et al 1987).

Rekan kerjasama atau pelanggan yang loyal merupakan aset tak ternilai bagi perusahaan, karena karakteristik dari rekan kerjasama/pelanggan akhir yang loyal akan melakukan transaksi/pembelian secara teratur, tidak membeli/bertransaksi dengan pihak lain, menolak kerjasama/produk dari perusahaan lain, dan menunjukkan kekebalan dari tarikan persaingan (tidak mudah terpengaruh oleh tarikan persaingan dari perusahaan sejenis) (Griffin, 1995).

Dengan demikian loyalitas adalah hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan, sehingga perusahaan harus berusaha memahami apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan dari seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang menjalin hubungan dengan perusahaan.

2.2.3.2. Pesan Berantai Positif (*Positive word of mouth communication*)

Word of mouth diartikan sebagai pembicaraan, komunikasi orang ke orang diantara penerima dan pemberi informasi (Arndt 1967). Pesan Berantai Positif (Komunikasi “wom”) atau komunikasi dari mulut ke mulut merupakan cara promosi yang paling efektif dalam bisnis jasa dan membantu perusahaan dalam kegiatan promosinya. Komunikasi dari mulut ke mulut ini biasanya dilakukan oleh pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang telah bekerjasama/

bertransaksi dengan perusahaan, pernah merasakan kepuasan atau ketidakpuasan terhadap layanan yang diberikan penyedia jasa kepada pelanggan.

Oleh karena itu, bagi seluruh pihak yang telah menjalin hubungan dengan perusahaan dan telah merasakan kepuasan akan menginformasikan dan kemudian menceritakan pengalaman kepada organisasi lain (temannya) atau pelanggan potensial lainnya. Hal ini memberikan keuntungan bagi perusahaan karena informasi yang disampaikan positif. Sebaliknya, jika pemangku kepentingan tersebut tidak merasakan kepuasan terhadap pelayanan perusahaan atau selama menjalin kerjasama maka hal itu akan merugikan perusahaan karena informasi yang disampaikan kepada pihak lain cenderung bersifat negatif (Goodwin 1997).

Selanjutnya, komunikasi dari mulut ke mulut yang bersifat positif akan menekan biaya promosi, dan biaya pemasaran lainnya. Hal ini membantu perusahaan dalam promosi karena komunikasi dari mulut ke mulut ini relatif lebih murah jika dibandingkan dengan penggunaan iklan atau alat promosi lainnya. Pesan berantai positif merupakan faktor paling kuat dalam memenuhi harapan dan mendorong terjadinya perilaku membeli (Arndt 1967, Goodwin. 1997). Secara umum, pesan berantai positif (*Positive word of mouth communication*) lebih digunakan dalam konteks bisnis jasa daripada bisnis manufaktur (File,et al 1994, Karen, et al 1998). Hal ini antara lain disebabkan oleh adanya kesulitan untuk menilai bisnis jasa, itulah sebabnya pesan berantai positif menjadi faktor yang potensial untuk menjadi

pertimbangan rekanan bisnis/pelanggan dalam melakukan tindakan pembelian/bertransaksi.

Pesan berantai positif (*Positive Word of mouth communication*) dijabarkan sebagai semua komunikasi informal antara pelanggan dan pelanggan lainnya yang ditekankan pada evaluasi barang atau jasa yang berhubungan dengan kesenangan, penjelasan, cerita, rekomendasi kepada yang lain, bahkan pameran (Anderson 1998).

Dengan demikian perusahaan harus berusaha memberikan layanan jasa yang memenuhi ekspektasi kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang menjalin hubungan pemasaran, dalam studi ini *stakeholders* yang menjadi perhatian adalah rekanan bisnis.

2.2.3.3. Keeratan Hubungan (*Strong Relationship*)

Keeratan hubungan (*strong relationship*) merupakan nilai keterlibatan yang tinggi antar entitas yang menjalin kerjasama (Palmer 1996). Keterlibatan tinggi antar organisasi akan terjadi apabila perusahaan bekerjasama secara intensif, baik fokus pada satu ragam kerjasama atau beragam kerjasama.

Selanjutnya, (Hitt, et al 2000) menjelaskan bahwa: hubungan kerjasama jangka panjang yang kuat (*strong relationship*) antar individu, kelompok, atau organisasi tidaklah mudah diwujudkan. Untuk meraih keeratan hubungan tersebut dibutuhkan perilaku positif dari pelaku kerjasama pada setiap level manajemen, dan kekuatan/kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain untuk mempertahankan hubungan tersebut.

Gomes (1996), Dyer and Sing (1998) mengungkapkan bahwa apabila keamatan hubungan (*strong relationship*) dapat diraih, maka keamatan hubungan tersebut merupakan sumberdaya unik/khas (*unique resource*) yang dapat dijadikan sebagai keunggulan perusahaan dalam persaingan. Kuatnya jejaring bisnis yang dibangun dari kerjasama pemasaran ini merupakan sumberdaya untuk meraih sinergitas, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran yang tinggi.

2.2.3.4. Kerjasama (*Co-operation*)

Kerjasama adalah jalinan hubungan antar dua atau lebih entitas (orang atau organisasi) untuk mencapai satu atau beberapa tujuan bersama. Dalam konteks sosiologis Chris Lucas (2005) menjelaskan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang memerlukan individu lain, manusia adalah anggota dari sekumpulan lainnya: grup, asosiasi maupun institusi. Jadi sifat dasar kerjasama adalah alamiah, merupakan kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial, dimana tidak ada satupun yang dapat menghindar dari "membutuhkan pihak lain".

Kerjasama dalam organisasi berarti bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, merupakan proses bekerja bersama-sama dengan pihak lain untuk selalu meraih yang lebih baik dari tujuan yang telah disepakati atau ditetapkan bersama (Palmer 2000). Selanjutnya, Burns and Mauet (1984) menjelaskan bahwa organisasi bukanlah suatu entitas yang berdiri sendiri, dibutuhkan jalinan hubungan (kerjasama) dengan pihak lain. Organisasi tersebut akan tetap bersaing untuk mencapai tujuannya meskipun mereka dalam posisi bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama (Hage 1994, Palmer 2000, Zineldin 2004).

Hage (1994) mendefinisikan bahwa kerjasama antar organisasi meliputi usaha-usaha yang merupakan jalinan hubungan sederhana, seperti: pertukaran informasi, sampai dengan hubungan yang kompleks seperti menghasilkan produk bersama. Upaya-upaya ini mencakup aktivitas yang sangat luas, dan membentuk sebuah rangkaian kesatuan aktivitas antar rekanan. Axelrod (2000) membagi pola kerjasama antar organisasi menjadi 3 (tiga) kategori yaitu: (1) kerjasama antar perusahaan sejenis (kerjasama horisontal), (2) kerjasama saling melengkapi (komplementer) atau, (3) kerjasama multi bisnis (antar pemangku kepentingan, baik usaha sejenis, substitusi dan komplementer (misalnya: pihak lembaga keuangan/pembiayaan).

Wood and Gray (1991) menegaskan bahwa kerjasama merupakan antitesis dari kompetisi (persaingan), meskipun persaingan tersebut merupakan pemicu satu organisasi untuk lebih unggul dari organisasi lainnya. Dijelaskannya pula bahwa bekerjasama dalam organisasi bukanlah berarti meniadakan persaingan tersebut, tetapi pelaku bisnis berupaya untuk mengoptimalkan penggunaan *asset*, kemampuan/kompetensi yang dimiliki untuk pencapaian hasil dengan membangun jejaring bisnis dalam berbagai lini bisnis dan fungsi manajemen. Pendapat ini didukung pula oleh Brandenberg and Nalebuff (1996) bahwa *Co-Operation* adalah kombinasi antara ko-operasi dengan kompetisi, yang merupakan sarana strategik untuk membangun kontinuitas usaha. Namun, Palmer (2000) menyebutkan bahwa sarana strategik untuk membangun kontinuitas usaha perlu mengembangkan kombinasi antara kerjasama dan bersaing yang disebutnya sebagai “*coopetition*” (integrasi dari *co-operation* dan

competition). Selanjutnya, sarana strategik tersebut dapat muncul dengan adanya suatu kerjasama yang merupakan suatu perjanjian jangka panjang, dimana kompetitor dan komplementor akan belajar dan bermain dipasar dihadapan konsumen akhir.

Jadi, dalam kerjasama: kemitraan, kolaborasi, *partnerships* dan bentuk kerjasama lainnya bukanlah berarti menghilangkan persaingan tapi bagaimana berkolaborasi dalam menghadapi persaingan dan berkompetisi dalam menciptakan keunggulan posisional bersaing untuk pencapaian kinerja pemasaran/perusahaan yang lebih baik. Kerjasama antar bisnis ini bagi perusahaan dapat dilakukan dalam bentuk berbagi: sumberdaya strategis, risiko, pengetahuan, teknologi, informasi pasar, penguasaan pasar, bahkan dapat dijadikan kolaborasi untuk menghadang pendatang baru (Porter 1980) atau menghadang peniruan-peniruan (imitasi) (Barney 1991). Hal ini dapat dicapai karena pebisnis dalam *networking* atau yang menjalin kerjasama akan memiliki keunggulan posisional bersaing yang kuat jika kemitraannya sukses.

Morgan and Hunt (1994) menegaskan bahwa kerjasama merupakan hasil dari pertukaran relasional. Perilaku pertukaran relasional tersebut adalah kepercayaan dan komitmen relasional antar kedua belah pihak. Perusahaan yang mempercayai perusahaan lain akan memiliki komitmen untuk bekerjasama dalam upaya meraih tujuan bersama, dengan landasan kepercayaan dan komitmen relasional ini maka akan diperoleh kerjasama yang kuat.

Wernefelt (1984) menjelaskan bahwa kerjasama merupakan modal sosial (*Social Capital*) dalam suatu organisasi. Kemampuan untuk membangun

hubungan kerjasama merupakan aktiva strategis bagi organisasi, karena dengan semakin banyaknya mitra kerjasama maka akan semakin menguatkan “*partnership*”, kolaborasi antar organisasi, semakin banyak dan luasnya jejaring bisnis, sehingga kondisi ini sulit ditiru oleh pesaing karena membutuhkan pembelajaran organisasional. Lebih jauh, penelitian Heide and Miner (1992) menguji kerjasama antara pembeli dan pemasok (*buyers-suppliers relationship*) menemukan bahwa kerjasama dapat memberikan manfaat berupa: berbagi informasi (*sharing information*), berbagi dalam menyelesaikan masalah dan pengendalian kekuatan/kekuasan. Kemudian, Palmer (1996, 2000), Grant (2000), dan Egan (2001) menjelaskan pula bahwa kerjasama antar organisasi akan menciptakan kekuatan *networking*, *barriers to entry*, dan kekhawatiran/halangan-halangan beralih (*switching barriers*) dengan pertimbangan tingginya biaya peralihan serta dapat memudahkan untuk mengendalikan imitasi (*barriers to imitation*) yang dilakukan oleh pendatang baru dalam persaingan atau pesaing diluar kerjasama.

2.2.3.5. Perilaku Pertukaran Relasional (*Relational Exchange Behavior*)

Perilaku pertukaran relasional dalam teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menurut Morgan and Hunt (1994) merupakan hasrat dan tindakan untuk mempercayai pihak lain. Upaya untuk menjaga kepercayaan, mempertahankan dan menumbuh-kembangkan rasa saling percaya yang telah dibangun tersebut adalah komitmen relasional. Jadi, dalam konteks empirikal Morgan and Hunt (1994) memilah perilaku pertukaran relasional menjadi dua

macam, yaitu: kepercayaan dan komitmen relasional yang keduanya merupakan variabel konstruk, yang direfleksikan oleh beberapa *item*/indikator.

2.2.3.5.1. Kepercayaan (*Trust*)

Kepercayaan dalam hubungan sosial (*social exchange*) adalah keyakinan manusia akan manusia lainnya bahwa pihak lain tersebut dapat menjalankan seperti apa yang diharapkan. Morgan and Hunt (1994) mendefinisikan bahwa kepercayaan adalah kehendak/kemauan antar individu (satu pihak dengan pihak lain) untuk saling mengandalkan satu sama lain. Kepercayaan merupakan landasan moral/etika untuk menjalankan hubungan dengan pihak lain dalam berinteraksi sebagai makhluk sosial (Chris-Lucas 2005) dan ditegaskan pula dalam sebuah Hadits Rosullullah (Muhammad.SAW.) bahwa kepercayaan adalah landasan utama dalam perniagaan dalam penjelasan hadis disebutkan bahwa sebuah perniagaan akan berjalan dengan baik apabila dilandasi dengan kepercayaan/percaya (*al-amin*) sehingga kedua belah pihak membangun rasa saling percaya, dan masing-masing pihak menjalankan sikapnya secara konsisten sesuai dengan perjanjian (*akad*) yang telah disepakati (Adiwarman 1998).

Selanjutnya, Morgan and Hunt (1994) menyebutkan pula bahwa kepercayaan timbul sebagai hasil atas persepsi kredibilitas seseorang terhadap orang lain bahwa pihak lain tersebut akan melakukan hal baik dalam pandangan kedua belah pihak. Pengertian ini sebagai hasil dari persepsi kredibilitas pihak yang dipercaya akan mampu untuk mewujudkan semua kewajiban dan janji yang telah dinyatakan (Andaleeb 1996). Bila ternyata dikemudian hari pihak yang dipercaya memenuhi apa yang dijanjikan, maka akan membuktikan bahwa pihak tersebut layak diandalkan atau dipercaya.

Spekman (1988), Morgan and Hunt (1994) dan Andaleeb (1996) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan landasan dalam bekerjasama, ditegaskannya pula bahwa pertukaran relasional (hubungan timbal balik) tidak dapat berjalan tanpa kepercayaan. Namun, sebahagian ahli lainnya menyatakan ketidak-percayaanlah (*mistrust/distrust*) yang merupakan dasar suatu hubungan/pertukaran relasional, karena mereka tidak percaya maka mereka saling bekerjasama untuk mengikatkan diri dalam satu perjanjian (Whitehead 2001, Williamson 1979).

Kepercayaan juga dapat diartikan sebagai sikap yang berhubungan dengan risiko (mendapatkan keuntungan atau kerugian) dalam menjalin hubungan, sehingga tingkat kepercayaan akan sangat bergantung pada derajat kemungkinan mendapat untung atau rugi. Pengertian tersebut bermakna bahwa kepercayaan akan lebih baik apabila ada pembatasan, kemungkinan untung atau rugi dari suatu hubungan. Jika risiko kehilangan meningkat maka tingkat kepercayaan akan menurun, namun sebaliknya apabila banyak manfaat (keuntungan) atau risiko kehilangan kecil dari suatu hubungan maka tingkat kepercayaan akan semakin meningkat tinggi. Anderson and Narus (1990) menjelaskan bahwa kepercayaan merupakan anteseden dari hasil balikan yang positif dan menghindari suatu tindakan yang memberikan hasil negatif.

Atas dasar konsepsi mengenai kepercayaan tersebut, dapat dimaknai bahwa kepercayaan adalah sebagai hasil dari persepsi kebaikan hati/ kepedulian pihak yang dipercaya, menekankan pada seberapa jauh pihak yang dipercaya tersebut akan memperhatikan kesejahteraan atau kelangsungan hidup usaha pihak

yang memberi kepercayaan. Dalam konteks ini, kepercayaan merupakan keyakinan pihak pemberi kepercayaan terhadap tindakan mendatang yang memberikan hasil positif dan tidak akan melakukan tindakan negatif yang merugikan pihak yang memberi kepercayaan.

2.2.3.5.2. Komitmen Relasional (*Relational Commitment*)

Komitmen relasional adalah ketetapan hati dua orang/entitas atau lebih untuk mengikatkan diri pada suatu perjanjian formal atau tidak formal (tertulis atau tidak tertulis) untuk melangsungkan sebuah jalinan hubungan (Morman, et al 1993, dan Morgan and Hunt 1994). Studi tentang komitmen berawal dari studi-studi perilaku organisasional dalam organisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Kanter (1968,1972,1977), Salancik (1977) bahwa komitmen adalah sikap individu yang tergabung dalam suatu organisasi untuk menjalankan apa yang telah menjadi ketentuan, arah dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi, pendapat ini juga didukung oleh Mowdey, et al (1979). Selanjutnya, Robins (1998) mendefinisikan bahwa komitmen organisasional adalah derajat/tingkatan identifikasi karyawan terhadap pencapaian tujuan individual dan organisasional, dan kearifannya dalam memelihara dan menempatkan diri sebagai bagian dari organisasi. Berdasarkan pengertian dan pemahaman komitmen organisasional inilah, kemudian para ahli *marketing* mengadopsi pengertian tersebut.

Pemasaran relasional (*relationship marketing*), memposisikan komitmen sebagai bagian yang integral dari hubungan bisnis jangka panjang (Anderson dan Weitz 1992, Gundlach, et al 1995, Morgan and Hunt 1994). Seperti yang disampaikan oleh Dweyr, et al (1987) bahwa komitmen relasional adalah:

“commitment as an implicit or explicit pledge of relational continuity between exchange partners”. Maknanya adalah komitmen relasional merupakan ikrar/janji kedua belah pihak yang berhubungan untuk menjalin kerjasama secara terus menerus, baik dinyatakan secara implisit maupun eksplisit. Geyskens 1996, Moorman, et al (1992) menjelaskan bahwa dalam konteks hubungan pemasar dan pelanggan, komitmen merupakan orientasi pelanggan terhadap hubungan bisnis yang diikat oleh ikatan emosional yang mengarah pada hubungan yang bersifat jangka panjang.

Jadi, berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen relasional adalah kesepakatan dua orang/entitas atau lebih untuk mengikatkan diri dalam suatu hubungan dan berupaya untuk memelihara, menumbuh-kembangkan hubungan tersebut dalam waktu yang lama.

Selanjutnya, dari hasil studi-studi Anderson and Weitz (1992), Dwyer, et al (1987), Moorman, et al (1992), Mowdey, et al (1979) menjelaskan bahwa komitmen dalam hubungan antar organisasi dicirikan oleh tiga faktor (1) kepercayaan yang kuat dan dapat menerima tujuan organisasi lain, (2) kemauan yang kuat untuk menghasilkan kerjasama, (3) keinginan yang kuat untuk menjaga suatu hubungan jangka panjang. Selanjutnya, dalam konteks pemasaran relasional ini banyak bukti empiris yang menjelaskan bahwa komitmen relasional merupakan kepentingan permanen untuk membangun dan memelihara hubungan jangka panjang. Dimana komponen dalam komitmen relasional mengandung: dimensi afektif yang berkaitan dengan sikap positif terhadap hubungan masa depan; dimensi instrumen yang berkaitan dengan kecenderungan keterlibatan

tinggi (*expectation to continue*) dan kecenderungan untuk investasi berbagai sumberdaya (*willingness to invest*); dan dimensi temporal yaitu dimensi komitmen yang mengindikasikan bahwa hubungan yang ada akan berlangsung sepanjang waktu (*lifetime*) (Garbarino and Johnson 1999).

Berry and Parasuraman (1991) mengemukakan bahwa komitmen untuk membuat dan melakukan kesepakatan adalah dasar suatu hubungan, pengorbanan, Anderson and Weitz (1992) menambahkan bahwa stabilitas hubungan merupakan dasar dari komitmen. Pernyataan ini didukung oleh Dwyer, et al (1987) yang menyatakan bahwa komitmen relasional antar lembaga diorientasikan untuk menjalin hubungan jangka panjang dan membutuhkan pengorbanan untuk memelihara hubungan tersebut.

Dalam konteks hubungan pemasaran antar bisnis, Morgan and Hunt (1994) menjelaskan bahwa. untuk membangun komitmen relasional antar pelaku bisnis dibutuhkan sikap dan perilaku saling percaya/kepercayaan (*trust*). Kepercayaan adalah bagian dari perilaku pertukaran sosial positif yang harus dikembangkan dalam setiap pertukaran dalam pemasaran relasional, agar tercipta ikatan (*bonding*) sosial yang tinggi antar pihak yang menjalin kerjasama. Ikatan sosial itu akan menumbuh-kembangkan proses pertukaran relasional antar pihak yang bekerjasama, artinya komitmen relasional akan terbangun dengan baik. Selanjutnya, ditegaskan pula dalam studinya (Morgan and Hunt, 1994) bahwa komitmen relasional adalah hal terpenting dalam kerjasama, karena akan mempengaruhi hasil/nilai-balikan (*outcomes*) yang akan diperoleh dari kerjasama tersebut. Morgan and Hunt (1994) menjelaskan bahwa hasil (*outcomes*) dari

pertukaran relasional antar rekanan tersebut adalah kerjasama (*cooperation*). Studi Morgan and Hunt ini menyimpulkan bahwa komitmen untuk saling berhubungan merupakan variabel penting dalam membangun/meningkatkan intensitas kerjasama antar rekanan yang terlibat dalam jalinan hubungan jangka panjang (*long-term orientation*).

Oleh karena itu, dalam pemasaran relasional perilaku-perilaku positif pada saat pertukaran sosial berlangsung menjadi kunci dari kualitas suatu hubungan (*relationship quality*) sehingga kerjasama akan berjalan dalam keragaman dan intensitas tinggi yang dilandasi oleh komitmen relasional yang tinggi pula. Jadi, perilaku positif berupa kepercayaan merupakan pemicu terciptanya komitmen relasional sehingga memungkinkan untuk meraih kerjasama yang semakin kuat. Akhirnya, hubungan pemasaran tersebut akan menghasilkan jalinan hubungan harmonis dalam jangka panjang (Dwyer, Schurr and Oh, 1987).

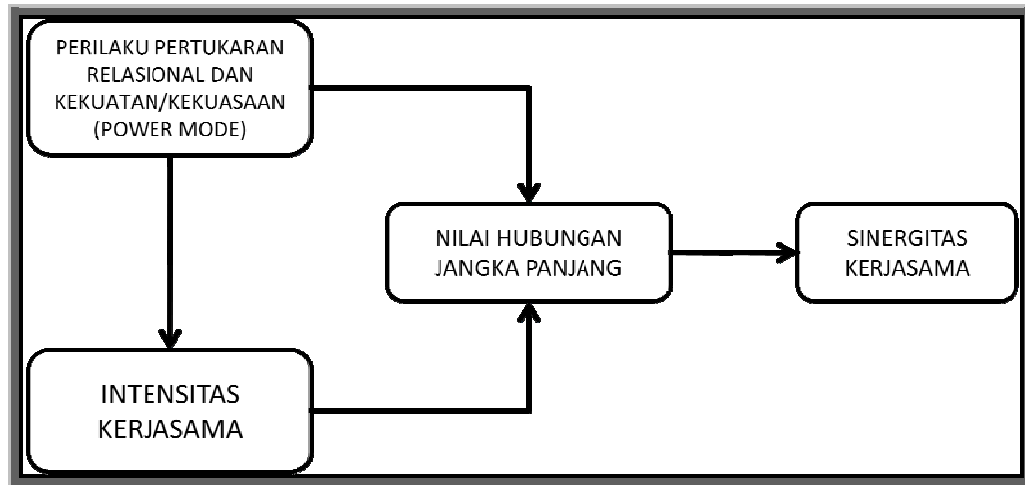
Berdasarkan uraian teoretis terdahulu, maka dapat dibangun sebuah proposisi yang menggambarkan keterkaitan antara teori-teori yang telah disampaikan tersebut, sebagai berikut:

Proposisi Dua:

Sinergitas kerjasama dapat dicapai apabila kerjasama pemasaran menghasilkan nilai-nilai hubungan jangka panjang yang dilandasi oleh perilaku pertukaran relasional dan kekuatan/kekuasaan untuk mengendalikan kerjasama tersebut.

Selanjutnya. dapat digambarkan proposisi dua ini sebagai berikut (Gambar 2.9)

GAMBAR 2.9.
PROPOSISI II



Sumber : Dikembangkan untuk studi ini.

2.2.4. Luaran-Luaran Strategik dalam Pemasaran Relasional (*Strategic Marketing Outcomes*)

Bekerjasama atau tidak melakukan kerjasama dengan organisasi lain adalah pilihan dan merupakan keputusan manajerial (Andrew 2003). Namun, apapun pilihannya setiap organisasi tentu mengharapkan akan memperoleh hasil yang terbaik sehingga dapat menumbuh-kembangkan organisasinya. Organisasi/perusahaan yang memilih untuk mengembangkan usahanya dengan melakukan kerjasama pemasaran yang diorientasikan untuk mencapai nilai-nilai hubungan jangka panjang tentu akan mengharapkan hasil-hasil strategis yang dapat dicapai dari hubungan tersebut (Palmer, 2000).

Axelrod (1984,2003), menjelaskan: jika para pelaku kerjasama mampu mengembangkan hubungan yang saling menguntungkan, harmonis dan berorientasi jangka panjang maka akan dapat diraih sinergitas kerjasama. Sinergi

kerjasama tersebut adalah kondisi organisasi yang bekerjasama, dimana suatu kerjasama dapat menghasilkan hasil yang secara total akan lebih efisien, lebih efektif, lebih produktif, dan lebih baik dibanding jika melakukannya secara individual (Li & Royston 2004).

Hitt, et al (2001, 2003), menyatakan bahwa hubungan kerjasama antar perusahaan akan menciptakan nilai ekonomis bagi perusahaan. Apabila perusahaan mampu menciptakan hubungan yang kuat dengan pihak lain, maka akan tercipta sumberdaya unik dengan mitra (Dyer and Shing 1998). Bharadwaj, et al (1993) menjelaskan bahwa kerjasama yang kuat antar organisasi merupakan sumber daya untuk menciptakan halangan-halangan masuk dan mencegah peniruan-peniruan dari pendatang baru atau para perusahaan imitator.

Selanjutnya, Shapiro (1987) dan Webster (1992) menjelaskan bahwa: kerjasama antar organisasi diarahkan untuk memperoleh kinerja pemasaran yang tinggi, berupa: kemampuan adaptasi pasar, banyaknya dan kuatnya hubungan antar organisasi yang diperoleh dari sinergi kerjasama antar organisasi serta meningkatnya pengetahuan/pengalaman organisasional.

Jadi, kerjasama antar organisasi yang dibangun dengan konsep pemasaran relasional ini akan menghasilkan berbagai kondisi strategis bagi perusahaan, yang dalam studi ini diukur dari pencapaian sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran. Selanjutnya, dapat dijelaskan hasil-hasil strategis yang merupakan konsekuensi yang dapat diraih dari hubungan pemasaran relasional ini.

2.2.4.1 Kinerja Pemasaran

Kinerja Pemasaran adalah ukuran hasil yang dicapai oleh perusahaan dari aktivitas-aktivitas pemasaran atau operasi perusahaan (Clark, et al 2006, Ferdinand 2000, dan Zinkhan 2002), berupa: ukuran-ukuran pasar, dan persepsi nilai pelanggan serta keuntungan yang diperoleh dari aktivitas pemasaran tersebut. Dijelaskan pula oleh Egan (2001) bahwa kinerja pemasaran dapat dicerminkan oleh perolehan pangsa pasar, pertumbuhan pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan dan pelanggan akhir.

Anand dan Khanna (2000), mengukur kinerja pemasaran dari bagaimana perusahaan tersebut mampu menghasilkan keuntungan dari masing-masing pelanggan, dan posisi perusahaan dalam persaingan. Kinerja pemasaran dapat pula diukur dari pertumbuhan volume penjualan, pangsa pasar, keuntungan yang diperoleh dari aktivitas pemasaran, dan nilai pemegang saham (Ambler dan Doyle 2000). Sementara, (Ferdinand 2000) menjelaskan bahwa untuk mencapai kinerja pemasaran berkesinambungan (*sustainable marketing performance*) dapat dihasilkan dari keunggulan bersaing yang diperoleh oleh aktivitas-aktivitas pemasaran. Lebih lanjut dinyatakan (Ferdinand 2000) bahwa sasaran pemasaran yaitu kinerja pemasaran berkelanjutan dapat dilihat dari berbagai dimensi yaitu pencapaian volume penjualan, porsi pasar, profitabilitas baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Shapiro (1987) dan Webster (1992) menegaskan bahwa kinerja pemasaran yang dihasilkan dari hubungan pertukaran antar perusahaan dapat dicerminkan dari kemampuan adaptasi pasar, banyaknya dan kuatnya hubungan

antar organisasi yang diperoleh dari sinergi kerjasama antar organisasi serta meningkatnya pengetahuan/ pengalaman organisasional.

Egan (2001) menjelaskan pula bahwa dengan terciptanya kemudahan akses perusahaan dalam berbagi teknologi (*sharing technology*), berbagi informasi (*sharing information*), penggunaan aktiva bersama (*sharing assets*), kemudahan akses pasar (*market access*) yang diperoleh dari kerjasama, merupakan *learning organizational* bagi perusahaan yang bekerjasama (deGeus 1988, Dickson 1992, Slater and Narver 1994, Farrel 2000). Meskipun Morgan and Hunt (1994) menyebutkan bahwa biaya beralih (*switching cost*) akan mempengaruhi komitmen namun dalam studi ini peneliti lebih sependapat dengan Palmer (1996). Palmer (1996) menyatakan bahwa salah satu alasan mengapa menggunakan paradigma pemasaran relasional adalah karena dengan itu akan memudahkan perusahaan untuk menciptakan kekuatan jaringan. Jejaring yang kuat akan menyulitkan keluar dan masuknya bisnis dari jaringan tersebut karena biaya beralih akan sangat tinggi (baik *actual cost* maupun *pschycological cost*). Pemasaran relasional akan menghasilkan berbagai *outcomes* yang sangat bermanfaat bagi keberlangsungan perusahaan.

Terdapat banyak opini tentang *outcomes* dari *relationship marketing*, baik hasil-hasil/luaran-luaran (*outcomes*) yang sifatnya keperilakuan (*behavioral*) maupun strategik. Hoffman (2000) menjelaskan bahwa kajian untuk memadukan temuan-temuan *behavioural* dan *strategic* tersebut perlu dilakukan, karena kebanyakan studi hanya memfokuskan pada satu sisi kajian. Selanjutnya, *relationship outcomes* banyak dijelaskan oleh para ahli sebagai *lifetime value*,

yang oleh beberapa ahli pemasaran disebutkan dalam berbagai nama, seperti: loyalitas pelanggan dan niat ulang membeli/*future intention* (Garbarino and Jhonson, 1999), loyalitas merek/*brand loyalty* (Aaker, 1991, 1996), loyalitas pelanggan /*customer loyalty* (Oliver and de Sarbo 1988, Oliver 1993, Dick and Basu 1994); kecenderungan bertahan dan meninggalkan/*Propensity to live and to leave* (Mohr and Nevin 1990); Keeratan Hubungan /*Strong Relationship* Palmer (1996, 1998), Hitt, et al (1999); *Longterm orientation* (Ganesan 1994). Selanjutnya Berry (1983, 1995), Christopher and Ballantyne (1991), Lovelock, et al (2001) mengidentifikasi variabel-variabel *pemasaran relasional*, seperti: *trust* (kepercayaan), *relational commitment* (komitmen relasional), *customer satisfaction and value* (nilai dan kepuasan pelanggan), *communication* (komunikasi), dan *longevity of ties*.

Sementara, Bharadwaj, et al (1993) menyatakan bahwa jalinan relasional merupakan salah satu sumberdaya potensial untuk membangun keunggulan posisional bersaing. Verdin and Williamson (1994), Porter (1980), memasukkan *relationship supplier, distribution network, customer loyalty (end customer/retailer/distributor/agen/pemasok)*, *market knowledge*: pengetahuan dan pengalaman organisasional perusahaan merupakan pemicu/pendorong keunggulan posisional bersaing.

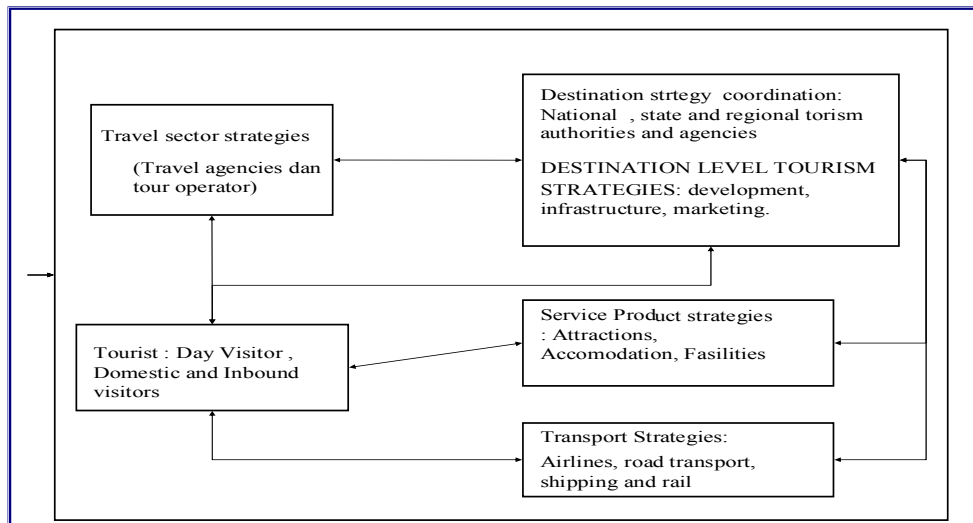
Berdasarkan studi-studi tersebut dapat diinterpretasikan bahwa hubungan antar pemangku kepentingan (*stakeholders relationships*) dalam bisnis merupakan faktor penting dalam membangun keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran. Oleh karena itu, dalam studi ini perlu dikaji tentang *stakeholders* yang

terkait dengan industri pariwisata, karena industri ini yang akan menjadi objek studi. Selanjutnya, kajian teoretis berikutnya adalah yang berkaitan dengan strategi dan pertukaran relasional dalam industri pariwisata.

Strategi pariwisata merupakan *framework* yang menuntun untuk: pengembangan pariwisata; infrastruktur dan perencanaan wilayah pariwisata; pemasaran yang terarah dan terintegrasi; atraksi-atraksi; akomodasi dan transportasi; dan pengelolaan perusahaan (korporat), dan fungsi dalam bisnis pariwisata. Jadi, strategi dalam industri pariwisata mengarah pada: pasar perjalanan wisata, industri yang terlibat dalam kepariwisataan, barang-barang dan jasa-jasa, dan pengelolaan sektor publik dan privat yang berkaitan dengan kepariwisataan (Gunn 1994).

Lebih jauh, Midleton (2001) menyatakan bahwa *framework* hubungan antar bisnis dalam industri pariwisata memiliki sifat hubungan dua arah (*two-way relationships*), sebagaimana tertera dalam Gambar 2.10.

GAMBAR 2.10
BENTUK ARAH HUBUNGAN STRATEGI BISNIS PARIWISATA



Sumber : Midleton (2001)

Dari pemahaman tentang bentuk (*forms*) dan *framework* strategi dalam bisnis pariwisata, maka studi ini diarahkan pada kajian hubungan antar organisasi yang berkaitan dengan strategi korporat, yaitu hubungan antar perusahaan yang ada dalam industri pariwisata.

Scope (jangkauan) bisnis pariwisata dapat berbentuk lokal (*regional*), nasional ataupun internasional (Hall 2000). Lebih jauh Hall (2000) menegaskan bahwa biasanya *scope* dari strategi bisnis pariwisata ini dipengaruhi oleh banyak faktor seperti: politik, aspek hukum/legalitas, dan persaingan. Misalnya, di Indonesia mengembangkan berbagai *National Event*, seperti: Pentas Budaya Nasional, PON, Olimpiade Sains dan Teknologi; *Regional* dan *Local event*, seperti: Pesta Rakyat Minahasa, Festival Bedug Jateng, Pameran Pembangunan Daerah, dan lainnya.

Dimensi ketiga dalam cakupan strategi pariwisata adalah struktur dalam industri pariwisata. Industri ini melibatkan banyak organisasi dan bersifat situasional, sehingga proses strategi yang dibangun oleh korporat (perusahaan dalam industri pariwisata) tidak dapat terlepas dari kebijakan-kebijakan pemerintah negara yang bersangkutan, juga sektor-sektor publik yang terkait langsung maupun tidak langsung. Dalam *World Tourism Organisation* (1993) direkomendasikan bahwa peraturan, kebijakan pemerintah untuk mempromosikan, merangsang dan menyediakan kesempatan yang luas dalam industri pariwisata merupakan hal penting dan perlu untuk menumbuhkan-kembangkan industri pariwisata. Jadi, dapat disimpulkan strategi korporat tidak akan pernah sukses bila sebuah negara tidak membuat, mengembangkan dan

mendukung sepenuhnya industri ini, tidak halnya seperti industri makanan yang tanpa campur tangan pemerintahpun dapat berjalan sesuai dengan selera dan mekanisme pasar.

Selanjutnya, dimensi keempat adalah *Timeframes*, yaitu cakupan waktu dari perencanaan, implementasi dan pengembangan strategi. Cakupan waktu dapat dalam bentuk periodeisasi, atau jangka waktu. Cooper (1997), menjelaskan bahwa strategi bisnis pariwisata dapat dikembangkan dalam bentuk strategi jangka panjang, menengah dan pendek. Formulasi strategi korporat disusun atas dasar skala prioritas yang mengarah pada tujuan jangka panjang yang hendak dicapai dalam *grand* strategi pariwisata di sebuah negara atau wilayah tertentu. Selanjutnya, Cooper (1997) menjelaskan bahwa ketepatan dalam proses penyusunan dengan implementasi menjadi penting, dan penggunaan waktu sebagai patokan dalam implementasi strategi merupakan kemutlakan dalam industri pariwisata, karena waktu yang tidak tepat maka tidak mungkin pelancong akan hadir disuatu tempat. Contoh: Apabila industri pariwisata di Indonesia membuat program untuk meningkatkan kunjungan turis mancanegara dari Eropa pada bulan-bulan orang Eropa sedang produktif bekerja, maka strategi pemasaran yang diimplementasikan tersebut tidak mungkin berjalan. Strategi dan program pemasaran harus selalu mengacu pada waktu yang sesuai pada segmen yang dituju. Jadi, ketepatan waktu sangat menentukan dari pelaksanaan setiap strategi dan program pemasaran.

Berdasarkan penjelasan terdahulu dapat disimpulkan bahwa: pemahaman akan pemangku kepentingan (*stakeholders*), strategi pemerintahan dalam

pengembangan industri pariwisata, serta pola hubungan kerjasama yang dikembangkan akan sangat membantu pencapaian kinerja organisasional dan kinerja pemasaran yang lebih baik dari setiap pengelola kepariwisataan. Pertukaran relasional antar organisasi menjadi penting dalam organisasi pariwisata, karena kesuksesan hanya dapat diraih apabila terjalin kerjasama yang baik antar organisasi.

2.2.4.2. Keunggulan Posisional Bersaing (*Competitive Positional Advantages*)

Keunggulan Posisional Bersaing/*Competitive Positional Advantages* adalah keunggulan perusahaan dalam membangun posisinya dalam persaingan, atau dapat dimaknai pula sebagai keunggulan yang dipersepsikan dibenak konsumen/pihak lain bahwa suatu perusahaan memiliki keunggulan dalam kekhasan/keunikan produk atau biaya (Bharadwaj, et al 1993). Keunggulan Posisional Bersaing bersumber dari kondisi internal yang dimiliki baik dari kemampuan mengelola sumberdaya spesifik yang ada didalam organisasi maupun karena kemampuan menjalin hubungan dengan pihak lain (*stakeholders*) (Dyer and Shing 1998, Bharadwaj, et al 1993, Hoffman 2000, Knaani 2000). Keunggulan posisional bersaing yang diperoleh dari kerjasama dengan pihak lain, dijelaskan oleh Srivastava, et al (2001) bahwa hal itu berkaitan dengan tujuan *market based assets*, yaitu untuk: (1) meningkatkan nilai perusahaan yang diperoleh dari entitas eksternal, yaitu: pelanggan, jaringan distribusi, pemasok, dan mitra bisnis strategis lainnya. Meningkatnya kepuasan dan kerelaan mereka dalam berhubungan (terlibat dengan perusahaan) merupakan potensi untuk memperbesar nilai perusahaan yang didapat dari entitas tersebut; (2) Mendapatkan

kesinambungan perolehan nilai yang tinggi dari entitas yang terlibat dengan perusahaan, (3) menumbuh-kembangkan nilai pemegang saham, karena keterlibatan yang tinggi dari setiap entitas yang bekerjasama.

Keunggulan posisional bersaing (*Competitive positional advantages*) menurut Bharadwaj, et al (1993) dapat dicerminkan dari keunggulan biaya dan keunggulan spesifik (khas). Sementara, Porter (1980) menjelaskan bahwa keunggulan biaya dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan mengelola sumberdaya dan mengoptimalkan kapabilitas yang dimiliki. Optimalisasi sumberdaya dan kapabilitas difokuskan pada upaya menghasilkan sesuatu dengan biaya rendah. Sedangkan, keunggulan khas dapat diperoleh apabila perusahaan mampu menciptakan spesifikasi produk (barang/jasa) atau bisnis yang sulit ditiru, meskipun bisa maka membutuhkan waktu yang sangat lama, dan pengorbanan yang besar untuk mencapainya.

Dalam industri jasa Bharadwaj, et al (1993) menjelaskan bahwa biaya rendah, keunggulan spesifik dapat diperoleh dari adanya kegiatan kolaborasi, kerjasama organisasi yang berbagi dalam penggunaan aktiva, informasi dan sumber pembiayaan. Selanjutnya, Ferdinand (1999), Bharadwaj, et al (1993), menjelaskan bahwa kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan jangka panjang (*long term performance*), nilai perusahaan (*corporate value*) bergantung pada keunggulan posisional bersaing yang pada akhirnya dapat dicapai keunggulan bersaing berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*).

Untuk mampu mencapai kondisi tersebut pebisnis harus memiliki/ menyusun strategi yang dapat menciptakan keunggulan bersaing (*competitive*

advantage) (Porter 1980) yang diperoleh dari ketersediaan sumberdaya strategik (*strategic resources*) dan kemampuan untuk mengelolanya (Porter 1985, Oliver 1997) atau kompetensi yang dimiliki (Hammel and Prahalad 1990). Untuk mencapai keunggulan posisional bersaing tersebut salah satunya diperlukan pengelolaan hubungan dengan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) (Egan 2001, Kotler and Keller 2006).

2.2.4.3. Sinergitas Kerjasama (*Cooperation Synergy*)

Telaah teoretis yang telah dikemukakan pada uraian sebelumnya bahwa suatu kerjasama bisnis akan menghasilkan sinergi, apabila memenuhi beberapa unsur, meliputi: dimensi pemenuhan kebutuhan pihak yang bekerjasama, dan dimensi peningkatan kinerja kerjasama (Lee and Kim 1999). Sinergitas kerjasama merupakan dasar bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan-keunggulan perusahaan dalam persaingan dan kinerja perusahaan (Chase 2005).

Zineldin and Bredenblow (2003) menegaskan bahwa kerjasama atau aliansi strategis antar organisasi yang dapat memperoleh hasil yang fantastis akan diperoleh jika organisasi yang bekerjasama tersebut masing-masing memiliki keunggulan, hasil-hasil ini dapat digunakan untuk menguatkan posisi perusahaan dalam persaingan. Hasil-hasil tersebut akan jauh lebih besar, lebih kuat, lebih efisien, dan lebih produktif dibanding jika dilakukan secara individual. Anderson and Narus (1990) menegaskan bahwa semakin puas dan semakin panjangnya usia kerjasama adalah cermin semakin baiknya sinergitas kerjasama.

Sinergitas kerjasama yang capai dari proses kerjasama yang intens dan kuat akan menghasilkan keunggulan posisional bersaing perusahaan dan

selanjutnya dapat diraih kinerja pemasaran yang merupakan ukuran hasil dari pemasaran relasional tersebut.

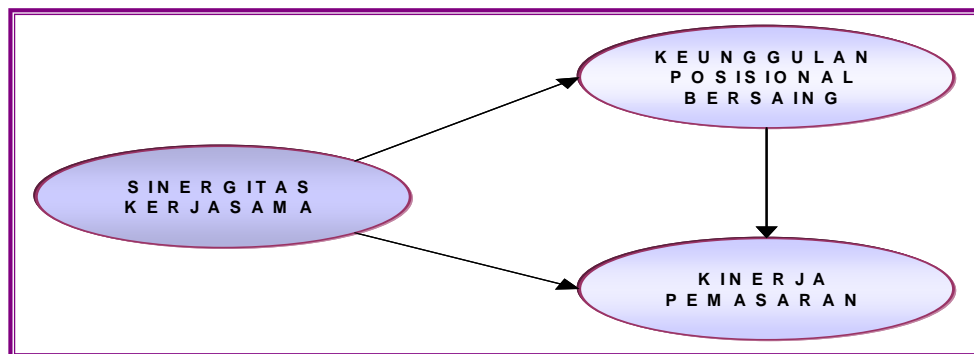
Berdasarkan berbagai telaah pustaka yang disajikan di atas, maka dapat diajukan proposisi berikut ini.

Proposisi Tiga:

Kinerja pemasaran yang tinggi diperoleh dari sinergitas kerjasama antar organisasi dan keunggulan posisional bersaing. Sementara, keunggulan posisional bersaing dapat dicapai melalui hubungan antar organisasi yang mampu meraih sinergitas kerjasama.

Secara diagramatis proposisi tersebut dapat dijelaskan seperti dalam Gambar 2.11. dibawah ini:

**GAMBAR 2.11.
PROPOSISI III**

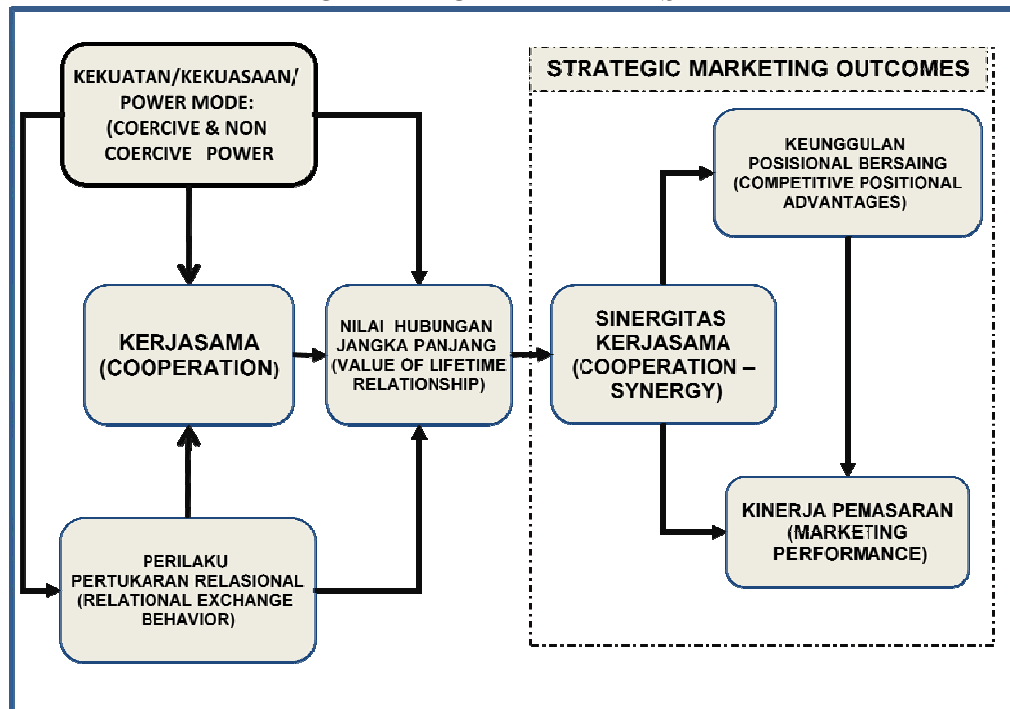


Sumber : Dikembangkan untuk studi ini.

2.2.5. MODEL TEORETIKAL DASAR

Berdasarkan telaah pustaka, pengembangan proposisi yang telah dijelaskan terlebih dahulu, maka Model Teoretikal Dasar (*Grand Theoretical Model*) dalam studi ini adalah sebagai berikut (Gambar 2.12).

GAMBAR 2.12
MODEL TEORETIKAL DASAR



Sumber : Dikembangkan untuk studi ini.

Dari Gambar 2.12, ini dapat dijelaskan logika teoretik/konseptual dari model teoretikal dasar dalam studi ini. Bahwa, setiap organisasi akan berupaya untuk memperoleh hasil dari seluruh aktivitas yang telah di lakukannya. Salah satu hasil yang ingin dicapai adalah yang berasal dari aktivitas pemasaran, yaitu kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran ini didapat dari keunggulan posisional bersaing yang dicapai dari sinergi kerjasama antar organisasi tersebut. Sementara untuk mencapai sinergi kerjasama tersebut, perusahaan dapat mengembangkan

pola-pola hubungan yang telah dikonsepsikan oleh para ahli pemasaran, yaitu konsep pemasaran relasional. Konsep ini, dilandasi oleh perilaku-perilaku positif para pelaku bisnis untuk membangun kerjasama, yaitu: kepercayaan, dan komitmen relasional, sehingga perusahaan akan mampu meraih kerjasama yang kuat dan nilai hubungan jangka panjang. Namun, tidak semua kerjasama akan menghasilkan kerjasama yang kuat, hanya apabila kerjasama tersebut didasarkan pada perilaku pelaku kerjasama yang positif. Sebagian ahli lain menyebutkan bahwa perlunya kekuatan/kekuasaan memaksa (kemampuan mendesak) sebagai dasar agar kerjasama tersebut dapat dikendalikan untuk mencapai kinerja pemasaran yang memuaskan.

Oleh karena itu, model teoretikal dasar dalam studi ini memasukkan unsur kekuatan/kekuasaan (*power mode*) sebagai pengendali keberlangsungan kerjasama pemasaran yang akan dibangun. Kekuatan/Kekuasaan (*Power Mode*) ini diposisikan untuk mengendalikan pertukaran relasional dalam upaya untuk meraih tujuan-tujuan kerjasama yang telah ditetapkan.

2.3. PENGEMBANGAN HIPOTESIS DAN MODEL PENELITIAN EMPIRIK

Berdasarkan model teoretikal dasar dan kajian teoretik yang telah dikemukakan terdahulu, maka selanjutnya untuk membuktikan model tersebut secara empiris akan dikembangkan beberapa hipotesis penelitian dan model empirik. Di dalam studi ini akan dipilah beberapa Model Empirik, yaitu:

1. *Model Empirik I: Dampak kekuatan memaksa/kemampuan mendesak (Coercive Power) dalam pemasaran relasional (Upaya Membangun Nilai Hubungan Jangka Panjang melalui Kerjasama Pemasaran yang intens berlandaskan Perilaku Pertukaran Relasional dan Kekuatan Memaksa/Mendesak).*

Model ini, dibangun untuk menyelesaikan isu dan masalah penelitian yang telah dikemukakan terdahulu. Oleh karena itu, pada model ini diarahkan untuk mengukur dampak kekuatan/kekuasaan memaksa terhadap perilaku pertukaran relasional dan kerjasama. Model ini didesain mengacu pada konsep power yang dikemukakan oleh (Dahl 1957) bahwa kekuatan/kekuasaan memaksa adalah melekat pada aktor/pelaku bisnis yang melakukan kerjasama, maka kecenderungannya adalah untuk mengendalikan perilaku pihak lain dalam kerjasama. Selanjutnya, Emerson (1962) menandakan bahwa: kekuatan/kekuasaan melekat pada pertukaran sosial, dan bukanlah atribut dari pelaku kerjasama (aktor).

Variabel kekuatan memaksa/mendesak ini akan diintegrasikan dengan variabel-variabel Relationship Marketing yang telah diformulasikan oleh Morgan and Hunt (1994). Oleh karena itu, kekuatan/kekuasaan memaksa diperlakukan sebagai variabel anteseden dari perilaku pertukaran relasional

dan intensitas kerjasama. Sebagai konsekuensi dari jalinan kerjasama yang intens dalam pemasaran relasional dapat dibangun nilai-nilai hubungan jangka panjang, yaitu : loyalitas, keeratan hubungan, dan pesan berantai positif.

2. Model Empirik II. Dampak implementasi *Relationship Marketing* terhadap hasil-hasil pemasaran strategik (*Strategic Marketing Outcomes*)/ Upaya mencapai/membangun *Strategic Marketing Outcomes* berlandaskan Nilai-Nilai Hubungan Jangka Panjang.

Model kedua ini, diarahkan untuk menguji secara empirik dari isu dan masalah penelitian, yaitu bagaimana sinergitas kerjasama dibangun oleh nilai-nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dari kerjasama antar organisasi. Selanjutnya, sinergitas kerjasama yang dihasilkan dari hubungan pemasaran tersebut merupakan landasan untuk memperoleh keunggulan posisional bersaing sehingga pada akhirnya akan dicapai kinerja pemasaran yang tinggi.

2.3.1. Model Empirik I.

Dampak kekuatan memaksa/mendesak dalam pemasaran relasional (Upaya Membangun Nilai Hubungan Jangka Panjang melalui Kerjasama Pemasaran berlandaskan pada perilaku pertukaran relasional dan kekuatan memaksa/mendesak).

Model empirik dampak kekuatan memaksa/mendesak ini dikembangkan dari *issue* konsep, proposisi dan masalah penelitian pertama dan kedua, yaitu: untuk memperoleh nilai-nilai hubungan jangka panjang perlu dibangun kerjasama yang intens antar organisasi yang dilandasi oleh perilaku positif (kepercayaan dan komitmen relasional) (Morgan and Hunt 1994, 1996). Sementara, pendapat lain menyatakan bahwa kerjasama terjadi karena adanya kekuatan/kekuasaan dari kedua belah pihak untuk melakukannya, jika kedua belah pihak tidak memiliki maka tidak mungkin tercipta kerjasama yang kuat (Dahl 1957, Emerson 1962, El-Ansyari and Stern 1972). Kekuatan yang paling kuat pengaruhnya pada saat dieksekusi dalam pertukaran/relasional antar lembaga adalah kekuatan memaksa/mendesak, sementara kekuatan tidak memaksa (tidak mengandung unsur desakan) tidak banyak memberi dampak terhadap kekuatan kerjasama tersebut (El-Ansyari and Stern 1972, Gaski and Nevin 1985, Gaski 1986, dan Hermans 2003).

Selanjutnya, *relationship outcomes* yang hendak dicapai dalam *relationship marketing* adalah terciptanya nilai-nilai hubungan jangka panjang berupa: loyalitas, keeratn hubungan dan pesan berantai positif. Oleh, karena itu model empirik ini diarahkan untuk membuktikan bagaimana dampak kekuatan memaksa tersebut dalam membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang dalam pemasaran relasional.

Studi dalam model empirik I ini, akan diajukan beberapa hipotesis yang berkaitan dengan pengaruh kekuatan/kekuasaan memaksa (*Coercive Power*) terhadap variabel-variabel dalam pemasaran relasional yang dikemukakan oleh Morgan and Hunt 1994, Heide and Minner 1992, Brown 1979, Hermans 2003, Stokes 2003, Olivia 1999, Garzia and Medina-Munoz, 1999, Trully.S,1998, yaitu: kepercayaan, komitmen relasional dan kerjasama, dan konsekuensi-konsekuensinya pada loyalitas (Dick and Basu 1994, Hennig-Thurau, et al 2002, Garbarino and Jhonson 1999, Iacobucci 2001, Barry 1985, 1995, Ganesan 1994, Dharmmesta 2002, Bucklin and Sengupta 1993 dan Anderson and Weitz 1992, Payne and Rickard 1997, Egan 2001); keeratan hubungan (Palmer 1996, 1998, Payne, et al 1995, Murphy, et al 2005. Anderson and Narus 1990, Ganesan 1994, dan pesan berantai positif (Arnt 1967, File,et al 1994, Anderson 1998, Hennig-Thurau,et al 2000, 2002)

Kepercayaan (*Trust*)

Kepercayaan (*Trust*) adalah variabel penting dalam hubungan/pertukaran relasional (Spekman, et al 1988) pertukaran relasional antar lembaga/organisasi tidak dapat berjalan tanpa diawali dengan kepercayaan antar pihak/rasa saling percaya (Spekman,et al 1988, Morgan and Hunt 1994). Selanjutnya, Sherman (1992) juga menegaskan bahwa kepercayaan dalam hubungan kerjasama antar organisasi adalah variabel penting, ia menyatakan bahwa penghalang terbesar dalam kesuksesan suatu persekutuan bisnis adalah tidak adanya saling percaya.

Pendapat bahwa pentingnya kepercayaan dalam pertukaran relasional ini juga didukung oleh Berry and Parasuraman (1991) yang fokus penelitiannya pada

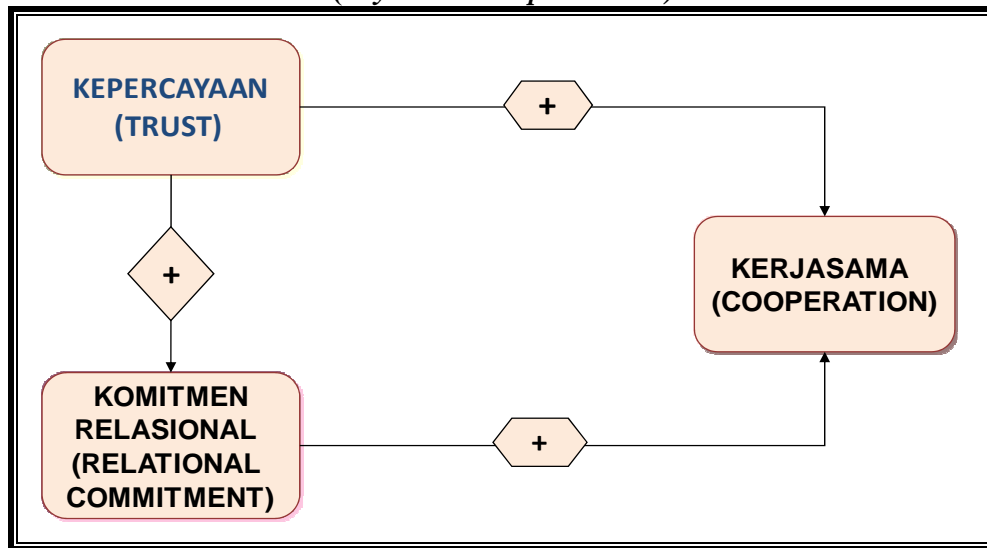
industri jasa, mereka menegaskan bahwa: konsumen tidak dapat mencoba jasa sebelum membelinya, maka kepercayaan terhadap objeklah yang mendorong konsumen memutuskan membeli. Sehingga, hubungan pelanggan-perusahaan dalam industri jasa sangat membutuhkan kepercayaan salah satu pihak atau keduanya.

Selanjutnya, Morgan and Hunt (1994) yang mengemukakan teori kepercayaan dan komitmen menegaskan bahwa kepercayaan merupakan variabel penting yang mendasari seluruh aktivitas dalam pemasaran relasional. Hubungan kerjasama antar organisasi akan menjadi lebih kuat apabila dilandasi oleh kepercayaan. Morgan and Hunt (1994) menyebutkan pula bahwa variabel kepercayaan merupakan antecedent variabel lain dalam pemasaran relasional, seperti: komitmen relasional dan kerjasama, keduanya akan menjadi lebih kuat bila dilandasi dengan kepercayaan.

Sebagaimana telah diuraikan dalam kajian teoretis, bahwa kepercayaan didefinisikan sebagai keyakinan seseorang/entitas terhadap entitas lain bahwa pihak lain akan melakukan apa yang telah diucapkan/dinyatakannya atau melakukan sesuatu sesuai dengan kesepakatan. Dengan demikian konsekuensi perilaku dari adanya kepercayaan adalah untuk menepati, mewujudkan kesepakatan, dan memelihara serta menumbuh-kembangkan manfaat-manfaat yang akan didapat dari hubungan kerjasama antar organisasi tersebut (Morgan and Hunt 1994) serta menghindari/menyingkirkan perilaku oportunistik yang akan berakibat negatif dalam hubungan kerjasama/*negative outcomes* (Anderson and Narus 1990).

Morgan and Hunt (1994) menegaskan dalam teori kepercayaan dan komitmen bahwa kepercayaan akan berpengaruh positif terhadap kerjasama antar organisasi sebagaimana tertera pada Gambar 2.13 berikut ini:

GAMBAR 2.13.
MODEL KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN RELASIONAL
(Key relationship variables)



Sumber : Morgan and Hunt 1994

Pada model *relationship marketing* yang dikembangkan oleh Morgan and Hunt (1994) (Gambar 2.13) ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada ketiga variabel tersebut, dan dalam penjelasannya model ini teruji pula validitas argumen dari masing-masing variabel. Dijelaskan bahwa variabel kepercayaan, komitmen relasional dan kerjasama merupakan tiga variabel yang berperan dalam pemasaran relasional. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari ketiga variabel dapat dimaknai sebagai berikut :

1. Kepercayaan akan berpengaruh positif terhadap komitmen relasional antar perusahaan

2. Kepercayaan akan berpengaruh positif terhadap kerjasama antar perusahaan
3. Komitmen relasional berpengaruh positif terhadap kerjasama antara perusahaan
4. Komitmen relasional adalah variabel mediasi antara kepercayaan dengan kerjasama.

Studi Morgan and Hunt (1994) ini juga didukung oleh studi Hoffman (2000) dan Hermans (2003) yang telah membuktikan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap komitmen relasional.

Kekuatan Memaksa/Mendesak (*Coercive Power*)

Sebagaimana telah diuraikan dalam kajian teoretis bahwa pertukaran sosial baik yang berkaitan dengan *intra-firm relationship* maupun *inter-firm relationship* membutuhkan *power*. Dengan *power* diharapkan kerjasama akan menjadi lebih kuat dan memiliki sinergi yang kuat, sehingga kerjasama tersebut akan menghasilkan manfaat yang lebih bagi seluruh pihak yang bekerjasama. Fenomena empiris, bahwa kekuatan/kekuasaan (*power*) akan berbeda pengaruhnya pada saat dieksekusi/diimplementasikan. Para ahli membedakannya kedalam dua kategori yaitu *Non-Coercive Power* (kekuatan tidak memaksa) dan *Coercive Power* (*Kekuatan paksa/Memaksa/Mendesak*).

Coercive power (*Kekuatan Memaksa/Mendesak*) dalam studi ini didasarkan pada premis bahwa kekuatan mendesak mempunyai efek negatif terhadap pertukaran dalam pemasaran relasional (Morgan and Hunt 1994). Molm (1997, 2006) menjelaskan bahwa kekuatan memaksa/mendesak lebih banyak dan sering terjadi pada pertukaran sosial, dan kecenderungannya akan menghasilkan

pengaruh negatif dibanding positif terhadap pertukaran sosial tersebut. Molm (1997) juga menjelaskan bahwa *coercive power* akan memberikan kesan negatif bila salah satu pihak menggunakannya dalam pertukaran sosial, namun meskipun tidak menyenangkan kekuatan memaksa/mendesak ini dapat mengendalikan pencapaian tujuan kerjasama.

Emerson (1962) menjelaskan bahwa kekuatan memaksa/mendesak merupakan kekuasaan dan kemampuan untuk memberikan hukuman pada pihak lain atau menghalangi pihak lain untuk (tidak/melakukan) sesuatu. Dalam proses pertukaran sosial, kekuatan memaksa/kemampuan mendesak memiliki keunggulan yaitu: aksi-reaksi dapat berjalan dengan cepat, arah kerjasama dapat lebih dikendalikan, cepat dalam mencapai tujuan kerjasama. Sedangkan kelemahannya adalah munculnya kekhawatiran/ketakutan, kejengkelan, pada saat proses kerjasama berlangsung dibutuhkan pengawasan ketat, dan pihak yang tertekan akan muncul hasrat untuk menarik diri dari situasi tersebut (Molm 1997, dan Hermans 2003). Selanjutnya, Emerson (1962) menjelaskan bahwa pertukaran sosial akan terkendali dan terbangun kedisiplinan untuk pencapaian tujuan organisasi bila *power* digunakan untuk memaksa pihak-pihak yang bekerjasama untuk mematuhi dan menyesuaikan diri dengan tuntutan kerjasama. Sementara (Dahl 1957) menjelaskan bahwa kekuatan/kekuasaan yang dimiliki satu pihak akan berdampak pada derajat kepercayaan pihak lain, apabila satu pihak memiliki sumber-sumber kekuasaan yang dapat mendesak pihak lain, maka pihak lain akan semakin yakin bahwa rekanan tersebut memiliki kekuasaan untuk mengendalikan.

Jadi, dalam hubungan antar organisasi kekuasaan/kekuatan memaksa/mendesak (*Coercive Power*) akan berpengaruh (berdampak) pada perilaku-perilaku pertukaran relasional selama berlangsungnya kerjasama antar organisasi, pengaruh tersebut dapat positif atau negatif. Oleh karena studi ini diarahkan untuk membangun intensitas kerjasama pemasaran maka studi-studi yang menghasilkan pengaruh positif yang akan dielaborasi. Sementara, perilaku pelaku organisasi selama menjalin hubungan antar organisasi dalam pemasaran relasional yang akan dihubungkan dengan kekuatan/kekuasaan memaksa dalam studi ini adalah kepercayaan dan komitmen relasional serta kerjasama sebagaimana yang diutarakan oleh Morgan and Hunt (1994).

Kekuatan Memaksa/Mendesak (*Coercive Power*) dan Kepercayaan(*Trust*)

Kepercayaan adalah sikap dan perilaku seseorang untuk melangsungkan hubungan dengan pihak lain (*relational exchange*), dan merupakan basis dalam membangun kerjasama (Morgan and Hunt 1994, Morman, et al 1993). Sementara, Dahl 1957, Emerson 1962, French and Raven 1959, dan El-Ansyari (1972) menjelaskan bahwa kekuatan/kekuasaan merupakan basis dalam menjalin hubungan kerjasama antar organisasi. Para ahli tersebut menjelaskan bahwa sumber-sumber kekuatan/kekuasaan yang dimiliki seseorang/entitas dapat menjadikan kondisi superioritas seseorang/entitas dibanding dengan pihak lain. Superioritas atau kekuatan/kekuasaan tersebut merupakan kondisi yang dapat mempengaruhi orang/entitas lain untuk menjalin kerjasama dengannya. Emerson (1962) dalam teori *power-dependence*-nya menjelaskan bahwa operasionalisasi teori ini perlu keseimbangan (*balancing operations*), karena keseimbangan

kekuatan/kekuasaan ini diharapkan dapat memperkecil ketimpangan antara dua pihak yang bekerjasama. Jika terjadi ketimpangan maka akan muncul asimetri kekuatan antar pihak yang bekerjasama, sehingga pihak satu dapat mendesak pihak lain untuk melakukan sesuatu yang dikehendakinya, sementara pihak yang dipaksa akan melakukannya karena mereka memiliki ketergantungan dengan perusahaan tersebut atau karena derajat kepentingannya jauh lebih tinggi dibanding yang memaksa terhadap kerjasama tersebut.

Dalam teori *power-dependence* ini, Emerson (1962) juga menjelaskan bahwa ketergantungan juga dapat mengakibatkan posisi tawar menawar menjadi tak seimbang. Jika salah satu perusahaan lebih memerlukan terjadinya kerjasama tersebut, maka tentu pihak yang lebih memerlukan akan mengikuti apa yang dikehendaki oleh pihak lain tersebut baik untuk mematuhi maupun merubah kondisi tertentu sesuai dengan yang diharapkan pihak lain. Atau sebaliknya, jika terjadi kekuatan yang tidak seimbang maka akan berakibat pada semakin tergunungnya satu pihak dengan pihak lain, misal: perusahaan A memiliki kekuasaan yang lebih besar dari kekuasaan perusahaan B, maka B akan semakin bergantung pada perusahaan A. Kondisi kekuatan dan ketergantungan yang tidak seimbang ini merupakan kondisi asimetris dalam kerjasama antar organisasi. Kekuatan yang tidak seimbang tersebut akan mengakibatkan satu pihak dapat memaksa pihak lain untuk melakukan apa yang dikehendakinya.

Simpson dan Mayo (1997) meneliti dan membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kekuatan/kekuasaan tidak memaksa (*non-coercive power*) dengan kepercayaan, sedangkan kekuatan/kekuasaan memaksa (*coercive power*)

power) akan berpengaruh negatif terhadap kepercayaan. Lebih jauh, Duarte and Davies (2000) membuktikan bahwa kekuatan/kekuasaan memaksa/mendesak berpengaruh langsung dan negatif terhadap kepercayaan. Artinya kekuatan memaksa/mendesak akan merusak kepercayaan pihak-pihak yang bekerjasama. Hasil studi ini didukung pula oleh studi yang dilakukan oleh Hermans (2003) membuktikan bahwa kekuatan memaksa/mendesak berpengaruh merusak derajat kepercayaan organisasi yang saling bekerjasama.

Berbeda dengan studi terdahulu, Frazier (1999) menjelaskan bahwa kerjasama akan semakin kuat, dan terkendali apabila dipenuhinya syarat-syarat dalam kerjasama, dan setiap organisasi berupaya untuk mencapai target-target yang telah disepakati, meskipun sifatnya sepihak (artinya satu pihak meminta pihak lain untuk memenuhinya karena mereka memiliki kekuatan yang lebih besar). Penelitian Frazier ini dilakukan di perusahaan-perusahaan yang menerapkan sistem waralaba dalam operasionalisasi bisnisnya, dan kekuatan memaksa dari satu pihak terhadap pihak lain tersebut akan menguatkan relasional, kepercayaan dan komitmen relasional antar pebisnis akan semakin baik. Hal ini sejalan dengan studi yang pernah dilakukan Sharplin (1982) bahwa kekuatan memaksa/mendesak akan meningkatkan berbagai manfaat dari kerjasama antar organisasi, pihak yang bekerjasama akan lebih mengarahkan hubungan tersebut secara ketat sesuai dengan sasaran/persyaratan kerjasama yang telah disepakati.

Berdasarkan kajian teoretikal dan bukti empirik yang dilakukan oleh para ahli tersebut, diberbagai pola hubungan kerjasama, bahwa kekuatan/kekuasaan memaksa/mendesak (*coercive power*) tersebut dapat merusak dan

dapat pula berpengaruh positif terhadap kepercayaan (menguatkan kepercayaan). Oleh karena studi ini diarahkan untuk membangun jalinan kerjasama yang intensif antar organisasi dalam industri yang memiliki karakteristik *interdependency* tinggi, yaitu industri pariwisata, maka studi ini lebih berfokus pada kajian-kajian yang telah dibangun oleh para ahli yang menyatakan bahwa kekuatan memaksa tidaklah merusak kepercayaan.

Hal ini dipilih karena sifat dari kekuatan memaksa yang digunakan bukanlah untuk tidak mempercayai rekanan tetapi untuk mengendalikan arah tercapainya tujuan kerjasama (Frazier, 1983, 1999, dan Frazier and Rody 1991). Dahl (1957) telah merumuskan bahwa kekuatan melekat pada para pelaku organisasi, dimana kemampuan mengendalikan orang lain adalah kekuasaan yang dapat mempengaruhi orang lain bahwa seseorang adalah dapat dipercaya untuk mencapai harapan-harapan.

Oleh karena itu, dalam studi ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 1:

Semakin intens kekuatan/kekuasaan memaksa (semakin tinggi kemampuan mendesak) satu pihak terhadap pihak lain dalam menjalin hubungan pemasaran, maka semakin tinggi tingkat kepercayaan pelaku organisasi yang menjalin kerjasama

Komitmen Relasional (*Relationship Commitment*)

Pertukaran sosial mengandung fenomena ketidakpastian dan risiko gagalnya menjalin hubungan (Cook, et al 2004) sehingga untuk menjaga agar hubungan tetap terjalin dibutuhkan kepercayaan dan komitmen relasional. Berry dan Parasuraman (1991) menyatakan bahwa saling memegang teguh janji (*mutual*

commitment) merupakan fondasi dalam menjalin hubungan. Anderson dan Weitz (1992) menegaskan bahwa komitmen relasional dalam hubungan antar organisasi merupakan pengikat, penyeimbang dan pengorbanan dari masing-masing pihak terhadap pihak lain yang bekerjasama.

Selanjutnya, Dweyr, et al (1987) mendukung pendapat di atas bahkan mereka menegaskan bahwa komitmen dalam pertukaran relasional antar organisasi berperan sebagai pengikat, pendorong untuk berorientasi menjalin hubungan jangka panjang, dan merupakan faktor yang mampu menggerakkan antar pihak untuk saling berkorban.

Pada kajian teoretis telah dijelaskan, bahwa komitmen relasional merupakan pengembangan dari komitmen organisasional (Kenter dan Salancik 1977) dimana komitmen didefinisikan sebagai sikap individu (seseorang) untuk mengikatkan diri pada organisasi (Mowday, et al 1979). Sementara, Morgan and Hunt (1994) menjelaskan bahwa komitmen relasional merupakan *key mediating variable* (KMV) antara kepercayaan dengan kerjasama, sehingga variabel ini sangat penting dalam membangun kerjasama yang kuat antar organisasi, oleh karena itu sangatlah layak untuk menggunakannya sebagai variabel dalam pemasaran relasional.

Kekuatan Memaksa (*Coercive Power*) dan Komitmen Relasional

Morgan and Hunt (1994) menegaskan bahwa *Coercive Power* dapat berpengaruh pada perilaku pertukaran relasional, sementara komitmen relasional (*relationship commitment*) adalah salah satu perilaku pertukaran relasional tersebut. Dijelaskannya bahwa pengaruh tersebut bersifat merusak, hal ini karena

Coercive Power tersebut diasosiasikan sebagai bentuk hukuman (*punishment*) dan ancaman (*threats*), sehingga pengaruhnya akan negatif terhadap hubungan kelembagaan. Sehingga apabila kekuatan memaksa digunakan dalam menjalin hubungan dalam pemasaran relasional ini, maka cenderung akan mengganggu harmonisasi hubungan (Simpson dan Mayo 1997).

Studi/kajian-kajian tentang komitmen organisasional, membuktikan bahwa para pekerja memiliki komitmen organisasional yang negatif terhadap para pengawas yang menggunakan *coercive power* selama menjalankan pekerjaannya. Hinkin dan Schriesheim (1989) menemukan pengaruh negatif dan signifikan antara *coercive power* dengan komitmen organisasional. Elangovan dan Xie (2000) yang mereplikasi riset tersebut juga menemukan hal yang sama, yaitu terdapat asosiasi yang negatif antara *coercive power* dengan komitmen para pekerja. Jadi, dari temuan para ahli ini dapat disimpulkan bahwa *coercive power* merupakan variabel prediktor terhadap terjadinya komitmen organisasional dalam penelitian *intra-firm relationship* (hubungan didalam organisasi) dan berdampak negatif.

Simpson dan Mayo (1997) yang menguji pengaruh *coercive* dan *non-coercive power* terhadap komitmen relasional dalam penelitian *inter-firm relationship* (hubungan antar lembaga), menghasilkan bahwa: *non-coercive power* berdampak positif yaitu meningkatkan komitmen relasional, sedangkan *coercive power* berdampak negatif yaitu mengurangi bahkan cenderung menghilangkan komitmen relasional.

Studi, Cook dan Emerson (1978,1984) tentang kekuatan/kekuasaan yang tidak seimbang dan komitmen relasional dalam pertukaran relasional menemukan, bahwa: komitmen relasional akan mengurangi ketidak pastian dan mengembangkan manfaat-manfaat ekonomis dari hubungan tersebut. Sementara, kekuatan apabila digunakan sangat ketat dalam pertukaran relasional tersebut, maka akan mengurangi ekplorasi alternatif manfaat-manfaat yang positif dan mengurangi komitmen relasional pihak yang ditekan. Selanjutnya, studi ini menjelaskan pula bahwa kekuatan/kekuasaan yang dieksplorasi rendah pada saat berlangsungnya kerjasama akan menghasilkan komitmen relasional yang tinggi, karena pelaku merasa lebih tidak khawatir dalam menjalankan pertukaran relasional tersebut sehingga mereka dapat mengeksplorasi alterantif-alternatif manfaat dari kerjasama.

Namun demikian, terdapat bebarapa hasil studi yang menemukan bahwa kekuatan memaksa tidak bermakna negatif dalam implementasinya, tetapi justru berdampak positif terhadap perilaku pertukaran relasional, menguatkan kepercayaan, komitmen relasional dan kerjasama. Hasil penelitian Frazier dan Rody (1991), Frazier (1999) yang meneliti hubungan bisnis waralaba, mereka menemukan bahwa kekuatan memaksa berdampak positif terhadap komitmen perusahaan untuk memenuhi apa yang telah disepakati. Studi lain yang juga menghasilkan dampak positif adalah penelitian dari: Kasulis dan Spekman (1980), Kroaten (1992), Brown, et al (1995), Lusch and Brown (1996). Para ahli ini menegaskan bahwa *power* merupakan *antecedence* dari perilaku pertukaran relasional, bagaimana *power* tersebut dieksekusi/diimplementasikan lebih

bertumpu bagaimana hal tersebut dilakukan atau dipersepsikan oleh kedua belah pihak yang bekerjasama (Gaski dan Navin 1985).

Jadi, secara teoretik dan empirik terdapat perbedaan temuan atas pengaruh kekuatan/kekuasaan memaksa (kemampuan mendesak) terhadap komitmen relasional dalam berbagai jenis kerjasama dan industri yang diteliti oleh para ahli. Hal tersebut dapat terjadi karena objek yang diteliti memiliki karakteristik berbeda, baik dari jenis hubungan, karakteristik industri/organisasi atau fenomena industri dalam lingkungan yang berbeda. Namun, dalam studi ini yang akan mengambil objek hubungan antar organisasi dalam industri pariwisata yang cenderung memiliki karakteristik *interdependence* (saling ketergantungan) artinya satu pihak membutuhkan pihak lain dalam operasionalisasi usahanya. Jago (1999) menjelaskan bahwa industri pariwisata akan menjadi sulit berkembang bila tidak mampu menjalin hubungan dengan pihak lain. Berdasarkan kajian teoretis dan empiris yang telah dikemukakan terdahulu, maka penelitian ini menghipotesiskan sebagai berikut:

Hipotesis 2.

Semakin intens kekuatan/kekuasaan memaksa (semakin tinggi kemampuan mendesak) satu pihak terhadap pihak lain dalam menjalin hubungan pemasaran, maka semakin tinggi komitmen relasional antar organisasi.

Kerjasama (Co-operation)

Kerjasama (*cooperation*) yang berasal dari bahasa Latin "co" artinya "bersama" dan "operari" artinya "to work", hal ini dimaknai sebagai suatu situasi yang dilakukan oleh dua atau lebih entitas yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama/*mutual goals* (Anderson dan Narus 1990).

Beberapa ahli telah merumuskan secara teoretis dan meneliti secara empiris berbagai bentuk kerjasama ini, seperti: Stern dan El-Ansary (1972) meneliti hubungan saluran distribusi yaitu hubungan antar organisasi (*inter-organizational coordination is required within marketing channel*) yang menghasilkan kajian bahwa kerjasama akan semakin kuat apabila pihak yang saling bekerjasama memiliki kekuatan dan mengendalikan kerjasama tersebut dengan kekuatan (kekuasaan). Koordinasi antar saluran distribusi akan semakin cepat, dan mencapai arah tujuan kerjasama apabila pihak yang bekerjasama dapat mengendalikannya dengan kekuatan/kekuasaan yang dimiliki. Emerson (1962) meneliti hubungan pabrikan dengan pemasok dan pabrikan dengan penyalur baik pedagang besar dan pengecer yang menggunakan *power* sebagai landasan terjadinya kerjasama. Studi French and Raven (1958) juga mengkaji hubungan kerjasama antar organisasi (*inter-firm relationship*) berdasarkan kajian pendekatan kekuatan/kekuasaan. Studi-studi tersebut di atas menyimpulkan bahwa kekuatan/kekuasaan (*power*) selalu digunakan dan diperlukan dalam setiap hubungan organisasional baik *intra-firm* maupun *inter-firm relationship*, seperti: hubungan karyawan-manajer; saluran pemasaran (*marketing channel*); maupun hubungan organisasional lainnya (waralaba, integrasi vertikal dan horizontal, *joint venture*, *partnership*, kolaborasi, serta kemitraan strategis).

Namun demikian menurut Alderson, para ahli terdahulu tersebut telah melupakan bahwa hubungan kerjasama yang mengedepankan kekuatan/kekuasaan berarti mereka telah bekerja dengan biaya tinggi karena membutuhkan koordinasi dan pengawasan yang sangat ketat. Morgan and Hunt (1994) juga mendukung

pendapat tersebut bahkan mengembangkan teori kepercayaan-komitmen dalam menjelaskan kerjasama antar organisasi ini. Morgan and Hunt menjelaskan bahwa kerjasama dalam bentuk apapun, yang dibangun dengan mengedepankan kekuatan/kekuasaan akan mengakibatkan terjadinya konflik fungsional, kecenderungan untuk meninggalkan menjadi tinggi. Oleh karena itu, Morgan and Hunt (1994) serta Alderson (1998) menyarankan untuk menggunakan kepercayaan, komitmen relasional sebagai dasar untuk membangun kerjasama antar organisasi bukanlah didasarkan pada kekuatan/kekuasaan. Alasannya adalah karena kepercayaan-komitmen akan lebih dapat menciptakan kerjasama yang kuat dan mencapai nilai-nilai hubungan jangka panjang.

Kekuatan Mamaksa dan Kerjasama

Frazier (1999) menyatakan bahwa setiap perusahaan yang melakukan kerjasama akan selalu berupaya untuk mencapai tujuan bersama, dan kekuatan/kekuasaan (*power*) memegang peran penting dalam meraih kerjasama yang menguntungkan dalam hubungan saluran pemasaran. Namun, Morgan and Hunt (1994) menjelaskan bahwa kekuatan memaksa akan berpengaruh negatif terhadap kerjasama, akan mengurangi jumlah *networking* dan akan menimbulkan konflik fungsional antar organisasi serta akan meningkatkan kekhawatiran, dan keinginan untuk meninggalkan kerjasama tersebut.

Selanjutnya, Hogarth-Scott (2002) menyimpulkan dalam studinya bahwa kekuatan memaksa akan mengurangi hasrat untuk menjalin kerjasama. Selanjutnya, Duarte dan Davies (2000) menemukan bahwa kekuatan memaksa mempengaruhi hubungan kerjasama, dan kedua variabel memiliki hubungan

negatif. Duarte dan Davies menguji hubungan antar variabel konstruk ini dengan menggunakan *structural equation modeling*, program Lisrel, yang hasilnya bahwa kekuatan memaksa/kemampuan mendesak (*coercive power*) signifikan mempengaruhi kerjasama, tapi pengaruh tersebut negatif. Namun studi ini tidak mengungkap pengaruh kekuatan memaksa/kemampuan mendesak terhadap keseluruhan variabel pertukaran relasional yaitu (kepercayaan, komitmen reaslasional dan kerjasama).

Selanjutnya, Palmer (1999) dan Egan (2001) menjelaskan bahwa apabila kerjasama tersebut dianggap masih lebih menguntungkan daripada tidak bekerjasama, meskipun sebagian mereka yang bekerjasama mengalami "ketakutan", "ancaman" karena adanya desakan atau persyaratan tertentu yang harus dipenuhi dari pihak yang bekerjasama, maka pasti kerjasama akan tetap dipertahankan. Karena untuk membangun kerjasama baru bukanlah hal mudah, membutuhkan *switching cost* (*economic/actual dan psychological cost*) serta pengorbanan-pengorbanan lainnya. Studi ini didukung pula oleh Hermans (2003) yang meneliti hubungan kerjasama antar anggota asosiasi perusahaan di beberapa perusahaan di Amerika, menemukan bahwa meskipun kekuatan memaksa tersebut sering ditemukan dalam pertukaran relasional namun pada kenyataannya kerjasama antar organisasi tetap berlangsung dalam waktu yang lama. Hasil studi Hermans (2003) membuktikan bahwa kekuatan memaksa/mendesak berpengaruh positif terhadap kerjasama antar perusahaan.

Sementara, Hardin (1968) menyatakan bahwa kerjasama tidak akan berjalan dengan baik tanpa kekuatan memaksa/kemampuan mendesak (*coercive*

power). Simon (1953) menegaskan bahwa dalam pertukaran sosial kekuatan yang paling efektif adalah kekuatan yang dapat menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu yang kita harapkan bukan yang orang lain harapkan. Kekuatan tersebut adalah kekuatan memaksa/ kemampuan mendesak yang bersumber dari sumberdaya kekuatan/kekuasaan: uang/kekayaan, legitimasi, kedudukan, kemampuan memberi hukuman dan imbalan.

Frazier (1999) menyatakan bahwa *coercive power* akan memudahkan kedua belah pihak yang bekerjasama dalam menjalankan kerjasamanya untuk mencapai kesepakatan-kesepakatan yang telah ditetapkan. Adanya kekuatan/kekuasaan mendesak dalam pertukaran relasional, maka semua pihak akan memahami konsekuensinya bahwa bila melanggar akan berdampak pada nilai-nilai kerjasama yang akan dibangun sehingga setiap pelaku memegang teguh komitmen relasional, taat pada konsensus untuk menjalankan kerjasama jangka panjang. Frazier (1999) membuktikan bahwa kekuatan memaksa/kemampuan mendesak sangat efektif untuk membesarkan organisasi bisnis waralaba diseluruh dunia. Para ahli lain menyatakan bahwa kekuatan memaksalah yang akan menghasilkan sesuatu yang besar (*greater*), sementara kekuatan yang tidak memaksa (*non-coercive power*) tidak dapat diharapkan untuk menghasilkan sesuatu yang besar (*greater*) meskipun kekuatan ini akan dapat menghindari konflik dan kekuatan memaksa berpotensi menimbulkan konflik fungsional (Hardin 1968, Simon 1953, Gaski and Nevin 1985, dan Frazier 1999).

Berdasarkan pada kajian teoretik dan bukti empirik tersebut, maka dalam studi ini, kekuatan memaksa/kemampuan mendesak disimpulkan dapat merusak

kerjasama atau meningkatkan kerjasama antar organisasi. Sementara, studi ini memposisikan diri bahwa kekuatan memaksa adalah sesuatu yang dibutuhkan dalam pertukaran relasional dalam konteks hubungan pemasaran relasional, karena kekuatan memaksa (*coercive power*) dipandang sesuatu yang dapat mengendalikan arah kerjasama antar organisasi dalam industri pariwisata di Indonesia.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 3:

Semakin intens kekuatan/kekuasaan memaksa (semakin tinggi kemampuan mendesak) satu pihak terhadap pihak lain dalam menjalin hubungan pemasaran, maka semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi.

Kepercayaan dan Komitmen Relasional

Sherman (1992) menegaskan bahwa kepercayaan dalam hubungan kerjasama antar organisasi adalah variabel penting, ia menyatakan bahwa penghalang terbesar dalam kesuksesan suatu persekutuan bisnis adalah tidak adanya saling percaya Berry dan Parasuraman (1991) yang meneliti pada industri jasa menegaskan pula bahwa, karena konsumen tidak dapat mencoba jasa sebelum mereka membelinya, maka kepercayaanlah yang mendorong mereka memutuskan membeli, sehingga hubungan pelanggan dengan perusahaan jasa membutuhkan kepercayaan.

Spekman, et al (1988) menegaskan bahwa pertukaran relasional akan berjalan dengan komitmen relasional yang kuat apabila dilandasi dengan kepercayaan, dan kepercayaan akan berpengaruh positif terhadap komitmen relasional. Hrebiniak dan Alutto (1972) memberikan alasan bahwa jika

seseorang/entitas dipercaya maka mereka akan merasa dihargai dan berupaya untuk tidak mengingkari kepercayaan tersebut. Anchlor (1991) membuktikan bahwa kepercayaan adalah variabel penentu utama dalam komitmen relasional, dalam studinya dijelaskan bahwa para pembeli dan penjual akan membangun kerjasama dengan didasari kepercayaan. Kepercayaan tersebut akan berpengaruh positif terhadap komitmen relasional antar pihak yang bekerjasama .

Selanjutnya, studi Morgan and Hunt (1994) membuktikan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap komitmen relasional (lihat Gambar 2.13), dan hasil studi ini menguatkan studi sebelumnya yang dilakukan oleh Moorman, et al (1992) yaitu: komitmen para pengguna hasil penelitian akan semakin kuat apabila dilandasi oleh kepercayaan yang tinggi terhadap para peneliti/ahli.

Lebih jauh Hermans (2003) juga membuktikan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap komitmen relasional, dan didukung pula oleh studi Hoffman (2000) yang telah membuktikan bahwa untuk membangun keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dibentuk oleh kepercayaan dan komitmen relasional, dan dalam studi ini terbukti bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap komitmen relasional.

Berdasarkan kajian-kajian di atas, maka dalam studi ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4:

Semakin tinggi tingkat kepercayaan, semakin tinggi komitmen relasional antar organisasi

Kepercayaan dan Kerjasama

Morgan and Hunt (1994) yang studinya dijadikan sebagai salah satu dasar studi ini telah membuktikan bahwa kerjasama antar organisasi terjadi apabila pihak-pihak yang saling berhubungan saling percaya. Kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama. Dijelaskannya bahwa kepercayaan adalah perilaku positif yang harus dibangun oleh seluruh pihak yang akan menjalin kerjasama. Jika, kerjasama tersebut diharapkan berlangsung dalam jangka panjang dan kuat maka haruslah membangun rasa saling percaya diantara pihak yang bekerjasama. Rasa saling percaya itu pula diiringi dengan menghindarkan diri dari sikap dan perilaku oportunistik yang hanya menguntungkan satu pihak saja selama berlangsungnya kerjasama tersebut.

Anderson and Narus (1990) mengkaji tentang hubungan kerjasama antara perusahaan manufaktur dengan distributor. Hasil studinya menjelaskan bahwa kerjasama dibangun atas dasar kepercayaan. Semakin lama suatu kerjasama berlangsung maka akan semakin terbangun pula saling percaya antar pihak yang bekerjasama. Jadi, dinyatakan bahwa kepercayaan adalah variabel yang sangat penting dalam membangun sebuah kerjasama, bahkan dengan kepercayaan tersebut dapat menjadikan sebuah hubungan menjadi langgeng.

Morman, et al (1993) membuktikan dalam studinya bahwa kepercayaan merupakan variabel yang sangat luar biasa mempengaruhi terjadinya pertukaran/kerjasama antara peneliti dengan pengguna hasil penelitian. Mereka menyatakan bahwa kepercayaan terhadap peneliti, hasil penelitian dan seluruh yang dilakukan dalam proses penelitian adalah dasar untuk terjalinnya hubungan

harmonis antara peneliti dan pengguna hasil penelitian. Sebuah hasil penelitian akan menjadi sangat bermanfaat, manakala para peneliti dapat dipercaya dan pengguna penelitian juga mempercayai sebuah hasil penelitian yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan manajerial.

Chris-Lucas (2005) menjelaskan bahwa meskipun bekerjasama atau tidak bekerjasama dengan pihak lain adalah sebuah pilihan, namun tidaklah mudah untuk melepaskan diri dari berhubungan dengan pihak lain, karena manusia atau organisasi tidak dapat menjadi lebih besar tanpa campur tangan orang/organisasi lain. Dengan demikian, bagi setiap entitas pasti akan memerlukan entitas lain dalam meraih tujuannya, dan saat memulai kerjasama salah satu pihak memerlukan kepercayaan dari pihak lain agar kerjasama tersebut berlangsung dengan baik.

Parasuraman and Berry (1991) menjelaskan bahwa kepercayaan akan berpengaruh positif terhadap kerjasama antara pembeli dan penjual. Mereka menjelaskan bahwa karena jasa tidak dapat dicoba sebelum terjadi transaksi pembelian dilakukan, maka kepercayaan merupakan variabel penting untuk mendorong terjadi keputusan membeli yang dilakukan oleh konsumen, atau kontak dengan penjual. Selanjutnya, Sherman (1992) meneliti tentang hubungan kemitraan antar organisasi, mereka menemukan bahwa kemitraan antar perusahaan yang dibangun atas dasar kepercayaan akan menghasilkan kerjasama yang sehat.

Berdasarkan, kajian teoretis dan berbagai hasil penelitian tentang hubungan kepercayaan dengan kerjasama di atas, maka dalam studi ini dihipotesiskan sebagai berikut:

Hipotesis : 5

Semakin tinggi tingkat kepercayaan, semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi

Komitmen Relasional dan Kerjasama

Morgan and Hunt (1994) yang dijadikan sebagai sumber inspirasi studi ini, telah membuktikan bahwa komitmen relasional adalah *key mediating variable/KMV* (lihat Gambar 2.13.) antara kepercayaan dengan kerjasama. Mereka meneliti diberbagai jenis hubungan pemasaran antara *focal firm* dengan konsumen akhir, perantara, mitra penyalur, pesaing, hubungan internal organisasi, dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya. Hasil penelitian mereka yang mengembangkan "*Rival Model*" antar pihak yang bekerjasama tersebut, menyimpulkan dari seluruh hubungan tersebut bahwa, komitmen relasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap jalinan kerjasama. Artinya, jika perusahaan mampu membangun komitmen relasional dengan seluruh pemangku kepentingan maka akan semakin kuat pula kerjasama dengan pihak lain tersebut dan pada model Morgan and Hunt (1994) tersebut kerjasama merupakan *outcomes* dari kepercayaan dan komitmen relasional. Penelitian Morgan and Hunt (1994) ini mendukung studi File, et al 1994, dan Mohr and Nevin (1990) yang menyatakan bahwa komitmen relasional akan berpengaruh positif terhadap kerjasama dan akan berpengaruh negatif terhadap kecenderungan meninggalkan (*propensity to leave*).

Steers (1977) juga meneliti tentang komitmen relasional ini, bahwa komitmen relasional berpengaruh positif terhadap *acquiescence*. Sementara, Kumar, et al (1998) menjelaskan bahwa *acquiescence* bermakna sama dengan kerjasama yang diperoleh dari sebuah komitmen relasional. Karena *acquiescence* mengandung arti bahwa pihak yang saling bekerjasama menyepakati apa yang dilakukan oleh pihak lain tanpa syarat (rela).

Atas dasar kajian konseptual dan empirikal terdahulu maka, maka dalam studi ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 6:

Semakin tinggi komitmen relasional, semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi

Nilai Hubungan Jangka Panjang (*Value of LifeTime Relationship/VoLTRe*)

Nilai hubungan jangka panjang adalah *relationship outcomes* yang diperoleh dari hubungan antar entitas yang dibangun berdasarkan pemasaran relasional (*relationship marketing*) (Ganesan 1994, Hennig-Thurau 2000, Hennig-Thurau, et al 2002). Hasil-hasil/luaran (*outcomes*) dari pemasaran relasional ini berkaitan dengan konsepsi tentang *relationship quality* (Hennig-Thurau, et al 2002) yang memandang bahwa nilai yang akan diperoleh dari implementasi pemasaran relasional dibentuk oleh berbagai konstruk, dimensi dan indikator. Meskipun, belum terdapat konsensus tentang apa saja yang dapat merepresentasikan *relationship outcomes* (Hennig-Thurau, et al 2002) namun para ahli sering menyebutnya sebagai nilai-nilai hubungan jangka panjang (*lifetime value*), orientasi jangka panjang (*longterm orientation*) dan luaran-luaran dari hubungan pemasaran jangka panjang (*relationship marketing outcomes*). Nilai

hubungan jangka panjang ini diungkapkan/dinamakan oleh para ahli dengan berbagai macam variabel, berupa: Niat untuk bertransaksi ulang (*Future interaction/intention*) (Garbarino and Jhonson 1999, Fishbein and Ajzen 1988); kesetiaan (*loyalty*) (Berry 1983, Dick and Basu 1990, Oliver 1988, Hennig-Thurau, et al 2002); kecenderungan untuk meninggalkan (*propensity to leave*) atau kecenderungan untuk tetap tinggal (*propensity to live*); *cooperation* (kerjasama) (Palmer 1996, 2000, Morgan and Hunt 1994); Pesan berantai positif (*Positive Word of Mouth communication*) (Anderson 1998, Hennig-Thurau, et al 2002); *Customer retention, profitability-relational, Relational Revenue* dan keragaman hubungan (Storbacka, et al 1994), Keeratan Hubungan (*Strong Relationship*) (Palmer 1996, 1998, 2000).

Para ahli lain menyatakan bahwa komponen nilai hubungan jangka panjang didasari oleh norma-norma kerjasama (*cooperative norms*) (Baker, et al 1999); keinginan memanfaatkan peluang (*opportunism*) (Dorsch, et al 1998); dan nilai-nilai jangka panjang dapat berupa *customer orientation/longterm orientation* (Dorsch, et al 1998, Palmer and Bejou 1994); *Seller expertise* (Palmer and Bejou 1994); konflik, *willingness to invest*, dan *expectation to continue* (Kumar, et al 1996).

Selanjutnya dinyatakan pula oleh para ahli bahwa, kepuasan, kepercayaan, komitmen relasional adalah variabel utama yang mempengaruhi nilai-nilai hubungan jangka panjang tersebut (Baker, et al 1999, Garbarino and Jhonson 1999, Fishbein and Ajzen 1988, Dick and Basu 1990, Dorsch, et al 1998, Palmer and Bejou 1994, Crosby, et al 1990).

Dalam studi ini, Nilai Hubungan Jangka Panjang yang dipilih adalah: loyalitas (*loyalty*), pesan berantai positif (*positive WoM*) dan hubungan yang kuat/erat (*strong relationship*), dengan alasan beberapa studi tentang hubungan antar organisasi seperti pada kajian terdahulu sering menggunakan variabel-variabel ini namun kajiannya secara terpisah. Di sisi lain, unsur-unsur atau aitem-aitem yang dikandung dalam variabel-variabel yang dipilih ini, telah mengandung aitem-aitem yang terdapat pada variabel lain, seperti: Niat bertransaksi/transaksi ulang merupakan salah satu indikator dalam loyalitas; “tidak ingin meninggalkan” juga termasuk indikator/aitem loyalitas. Selanjutnya, studi ini mengelompokkan variabel-variabel tersebut ke dalam variabel-variabel *relationship outcomes*, yang diberi nama meta konstruk Nilai-Nilai Hubungan Jangka Panjang (*Value of Lifetime Relationship*).

Loyalitas (*Loyalty*)

Sebagaimana yang disampaikan oleh Egan (2001) bahwa loyalitas merupakan nilai yang diperoleh dari hubungan jangka panjang karena seseorang merasa memperoleh banyak manfaat dari hubungan tersebut. Dikukuhkan pula oleh Anderson and Weitz 1992, Morgan and Hunt (1994) bahwa loyalitas merupakan sikap dan perilaku untuk tetap selalu melakukan hubungan yang mempunyai nilai.

Dwyer, et al (1987) menjelaskan bahwa loyalitas yang dibangun antar pihak-pihak yang menjalin hubungan (*b-to-c* dan atau *b-to-b*) akan mengurangi biaya dalam mencari pelanggan/mitra baru. Karena, dengan semakin tingginya tingkat loyalitas maka akan memudahkan perusahaan dalam

mengimplementasikan strateginya dan mengurangi biaya serta akan menciptakan transaksi silang.

Hubungan Kerjasama dan Loyalitas

Kerjasama yang dibangun antar organisasi akan menghasilkan kecenderungan perilaku lanjutan, seperti: kesetiaan (Gronroos 1994b), niat untuk terus menjalin hubungan, (Garbarino and Jhonson 2000), orientasi hubungan jangka panjang (Ganesan 1994). Kerjasama antar organisasi akan menghasilkan nilai-nilai hubungan jangka panjang yang positif bagi perusahaan bila kerjasama tersebut memberikan manfaat. Namun, kerjasama juga dapat terputus apabila pihak yang bekerjasama tidak memelihara hubungan tersebut.

Palmer (1996) mengemukakan bahwa dengan kerjasama yang kuat maka perusahaan yang saling bekerjasama tersebut akan merasakan manfaat dalam hal keyakinan dalam menjalani usaha karena: memiliki jejaring luas, terlindungi dari pesaing-pesaing baru, biaya beralih dan masuk kejejaring baru seolah menjadi lebih tinggi (berisiko). Selanjutnya, Storbacka, et al (1994) membuktikan bahwa kualitas hubungan antar organisasi yang baik akan berpengaruh positif terhadap nilai hubungan jangka panjang perusahaan berupa: beragamnya hubungan, dan semakin banyaknya pelanggan. Hermans (2003) menjelaskan bahwa keragaman kerjasama yang dilakukan oleh setiap organisasi bisnis akan menghasilkan nilai-nilai positif terhadap keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Baker, et al (1999) menegaskan bahwa kerjasama yang dilandasi oleh norma-norma positif akan berpengaruh positif pula terhadap nilai-nilai hubungan

kerjasama jangka panjang: kecenderungan untuk setia pada rekanan dan mengurangi hasrat untuk beralih.

Berdasarkan hasil studi di atas maka dalam penelitian ini dihipotesiskan bahwa:

Hipotesis 7:

Semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi, semakin tinggi tingkat loyalitas pihak yang bekerjasama.

Hubungan Kerjasama dan Pesan Berantai yang Positif (*Positive WoM*)

Morgan and Hunt (1994) dengan menggunakan pola kajian *Rival Models* dalam menganalisis hubungan perilaku pelaku organisasi dengan *outcomes* dari hubungan tersebut, menjelaskan bahwa pola hubungan pemasaran antar organisasi (*business-to-business relationship/b-to-b*) yang terus menerus maka akan berakibat pada tumbuhnya saling pengertian, informasi yang positif, keinginan untuk tetap menjalin hubungan dan tumbuhnya keeratan, dan tingginya solidaritas antar pihak yang bekerjasama.

Oleh karena itu, studi ini menghipotesiskan, sebagai berikut:

Hipotesis 8:

Semakin tinggi intensitas Kerjasama antar organisasi, maka semakin tinggi intensitas pesan berantai positif antar pihak yang bekerjasama.

Hubungan Kerjasama dan Keeratan Hubungan

Palmer (1996), Grant (1991), dan Egan (2001) menjelaskan pula bahwa kerjasama antar organisasi akan menciptakan kekuatan *networking*, *barriers to entry*, dan kekhawatiran/halangan-halangan beralih (*switching barriers*) dengan pertimbangan tingginya biaya peralihan serta dapat memudahkan untuk mengendalikan imitasi (*barriers to imitation*) yang dilakukan oleh pendatang baru

dalam persaingan atau pesaing diluar kerjasama. Selanjutnya, Palmer (1996, 1998) menjelaskan bahwa kerjasama yang dilakukan terus menerus (frekuensi dan intensitas tinggi) maka dapat menciptakan kekuatan hubungan antar organisasi yang bekerjasama (*strong relationship*). Namun, dijelaskannya pula bahwa untuk menciptakan keeratan hubungan tersebut harus didasari oleh perilaku-perilaku positif dari pihak-pihak yang bekerjasama.

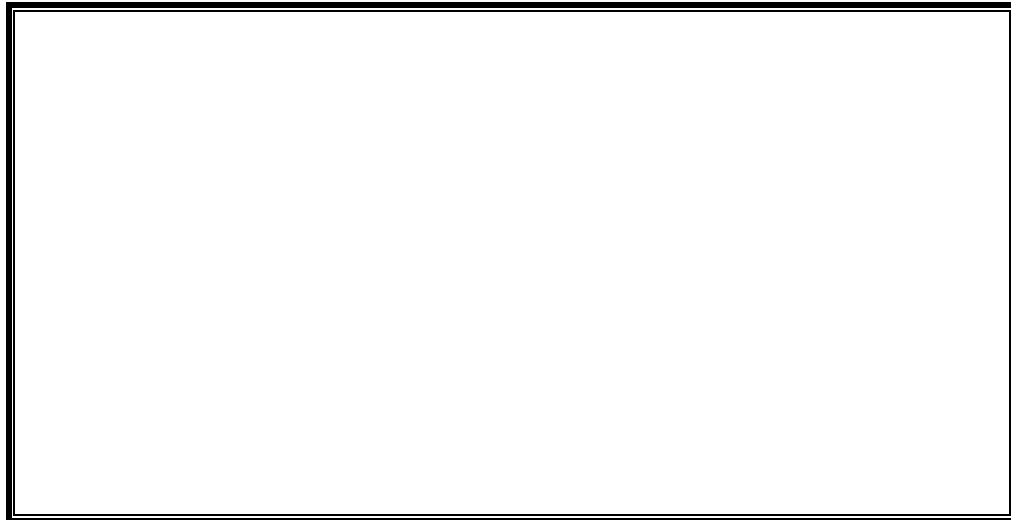
Berdasarkan studi-studi tersebut, maka dihipotesiskan sebagai berikut:

Hipotesis 9:

Semakin tinggi intensitas kerjasama, maka semakin tinggi keeratan hubungan antar organisasi.

Berdasarkan pengembangan hipotesis di atas, maka Model Empirik I ini dapat diformulasikan dalam skema seperti pada Gambar 2.14. berikut ini:

GAMBAR 2.14.
MODEL EMPIRIK I
DAMPAK KEKUATAN MEMAKSA DALAM PEMASARAN RELASIONAL



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini

Model empirik I ini akan menguji dampak langsung dan tidak langsung dari kemampuan mendesak/kekuatan memaksa terhadap variabel-variabel dalam

relationship marketing yang diformulasikan oleh Morgan and Hunt (1994). Model ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana dampak dari kekuatan memaksa terhadap variabel-variabel: kepercayaan, komitmen relasional dan kerjasama baik langsung maupun tidak langsung, serta dampak tidak langsungnya terhadap nilai-nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dari implementasi *relationship marketing*. Sehingga diharapkan bahwa model ini dapat membuktikan *lawlike behavior* dari model yang dikembangkan oleh Morgan and Hunt (1994), tentang bagaimana *trust* dan *relational commitment* bekerja, jika variabel kemampuan mendesak/kekuatan memaksa (*coercive power*) digunakan dalam pertukaran relasional antar organisasi.

2.3.2. Model Empirik II. Dampak implementasi pemasaran relasional (*relationship marketing*) terhadap *strategic marketing outcomes*.

Studi Morgan and Hunt (1994) menjelaskan bahwa apabila kerjasama antar organisasi semakin kuat maka akan menimbulkan kualitas kerjasama yang akan menghindari konflik dan perilaku-perilaku oportunistis oleh salah satu pihak. Berry and Gresham (1986) menegaskan bahwa kerjasama antar organisasi/perusahaan akan berpengaruh pada kualitas kerjasama berupa meningkatnya kemampuan pengolahan informasi, meningkatnya jumlah transaksi penjualan dari hasil kerjasama tersebut. Selanjutnya (Whipple 2000) menyatakan bahwa kualitas aliansi atau sinergi kerjasama dicerminkan oleh: berbagi risiko, menghindari konflik, dan semakin transparannya hubungan kerjasama tersebut.

Menurut Corning (1998) Sinergi adalah kerjasama dua pihak atau lebih yang saling mempengaruhi, dan efek kerjasama tersebut jauh lebih besar

dibanding bila mereka melakukan secara individual. Dalam studinya dijelaskan bahwa jika kerjasama antar organisasi tersebut dapat berpengaruh terhadap lebih efektifnya penggunaan asset perusahaan, dan dapat bekerja jauh lebih efisien maka perusahaan tersebut telah bersinergi dengan *partnernya* secara benar dan merupakan pilihan yang tepat.

Studi, Smith and Barclay (1998) yang meneliti tentang efektivitas hubungan kemitraan antar organisasi bisnis dalam penjualan membuktikan bahwa nilai kerjasama antar organisasi yang kuat akan menimbulkan rasa saling-memuaskan antar pihak yang bekerjasama, artinya bila dipandang dari sudut pemahaman sinergitas bahwa sinergi terjadi apabila terjadi kondisi *win-win* diantara pihak yang bekerjasama. Perasaan saling memuaskan, juga merupakan indikator sinergi dalam kerjasama.

Salah satu alasan utama kegagalan dalam kerjasama/kemitraan adalah terjadinya ketidakpuasan atas kerjasama tersebut (Fortune 1992, 1998, Hamel, et al 1989). Rekanan bisnis akan meninggalkan kerjasama karena ketidak puasan terhadap variabel *outcomes* dalam kerjasama tersebut: kinerja keuangan; variabel relasional: derajat kepercayaan dan komitmen atau kompetensi yang dimiliki oleh mitra bisnis tersebut). Jadi, kerjasama akan mampu menghasilkan sinergi apabila dapat memberikan manfaat yang lebih besar, lebih baik, dan lebih menguntungkan baik dalam ukuran finansial, pertukaran relasional/behavioral maupun strategik (Jacobini and Mc.Crrary 1994, Geringer and Louis 1991) namun mereka juga mengatakan bahwa masih jarangny studi yang menggabungkan antara variabel-

variabel relasional/behavioral, strategik dan finansial ini dalam mengamati sinergi dalam kemitraan.

Kerjasama, kolaborasi dan atau kemitraan merupakan *rival* dari kompetisi, dan *issue* globalisasi dalam konteks *Hypercompetition* (*global competitiveness*). Terdapat berbagai kerjasama yang dapat dikembangkan dalam hubungan kemitraan ini, dapat berupa: hubungan jejaring, hubungan antar perusahaan sejenis/pesaing, atau hubungan antara perusahaan pemasok-pabrikan dan penyalur, atau komplementer dan substitusi, dapat pula hubungan dengan organisasi yang tidak secara langsung berkaitan dengan perusahaan (Zineldin, et al 1998). Dalam kerjasama akan terdapat unsur koordinasi, pengendalian, evaluasi dan kondisi ini yang paling sering menjadikan kerjasama menjadi lebih baik atau tidak menjadi lebih baik. Zineldin (1998,2004) menegaskan bahwa sinergi akan terjadi apabila kerjasama tersebut mengandung unsur persaingan yang disebutnya sebagai *co-opetition*, yang merupakan gabungan dari *co-operation* dan *competition*, artinya perusahaan yang bekerjasama dalam melayani *ultimate consumer* dan tetap bersaing untuk meraih kinerja perusahaan yang lebih tinggi. Selanjutnya, Hensler (2000) mengatakan kerjasama yang didalamnya terdapat unsur kompetisi akan menghasilkan sinergi yang lebih kuat dan besar karena kompetisi merupakan *human nature* yang unsur-unsurnya tidak dapat dihindarkan seperti: membuat orang akan lebih produktif, lebih bersemangat, dan membangun karakter ingin menjadi lebih baik.

Nilai Hubungan Jangka Panjang dan Sinergitas Kerjasama

Variabel-variabel yang terkandung dalam nilai hubungan jangka panjang yang digunakan dalam studi ini, adalah: Kesetiaan antar pihak yang bekerjasama (*Loyalty*), Pesan Berantai yang Positif (*Positive Word of Mouth*) (Hennig-Thurau, et al 2002) dan Keeratan Hubungan (*Strong Relationships*) (Palmer 1996,1998, Anderson and Narus 1991). Selanjutnya bagaimana hubungan antara variabel-variabel yang terkandung pada nilai hubungan jangka panjang dengan sinergitas kerjasama dapat dijelaskan sebagai berikut:

Hubungan Loyalitas dan Sinergitas Kerjasama

Ganesan (1994) menjelaskan bahwa orientasi pemasaran relasional adalah terciptanya nilai hubungan jangka panjang yang dicerminkan dari kesetiaan para pelaku bisnis, keinginan untuk menjalin kerjasama yang lebih lama/sering. Kesetiaan para pelaku bisnis (organisasi) untuk menjalin kerjasama merupakan nilai bagi kualitas aliansi, karena akan semakin memudahkan proses penyampaian informasi dan terjadinya kecenderungan untuk tetap saling memberikan input bagi rekanan bisnis yang menjalin kerjasama.

Dalam konteks pemasaran relasional Berry and Gresham (1986) menjelaskan bahwa sinergi kerjasama dapat dicapai apabila kerjasama tersebut dapat menciptakan nilai hubungan jangka panjang. Nilai hubungan jangka panjang tersebut tercermin dari seberapa banyak pihak yang dapat bertahan dalam kerjasama tersebut, dan seberapa besar kerjasama tersebut bermanfaat untuk menciptakan keunggulan posisional bersaing bagi perusahaan. Ditegaskan pula oleh Morgan and Hunt (1994) bahwa untuk membangun hubungan harmonis

dalam sebuah hubungan pemasaran Di samping harus dilandasi oleh perilaku positif yaitu kepercayaan dan komitmen relasional, juga hubungan tersebut dapat menghasilkan kualitas hubungan berupa: kecenderungan tidak mudah beralih, keinginan untuk melanjutkan hubungan, berupaya untuk meningkatkan intensitas dan frekuensi hubungan.

Dengan demikian, berdasarkan studi Berry and Gresham (1986), dan Morgan and Hunt (1994) dapat disimpulkan bahwa untuk menghasilkan sinergitas kerjasama tidak cukup hanya melakukan kerjasama saja, tetapi kerjasama tersebut harus menghasilkan sesuatu yang dapat mempertahankan hubungan dalam jangka panjang, yaitu : kesetiaan (*loyalty*).

Oleh karena itu, dalam studi ini dihipotesiskan, bahwa:

Hipotesis 10:
Semakin tinggi loyalitas antar organisasi, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama.

Hubungan Pesan Berantai Positif dan Sinergitas Kerjasama

Studi Hennig-Thurau, et al (2000, 2002) tentang *Relationship Benefit* dan *Relationship Outcomes* menjelaskan bahwa apabila kerjasama antar kedua belah pihak memberikan banyak manfaat maka akan menghasilkan pesan berantai yang positif bagi pihak-pihak yang bekerjasama. Selanjutnya, dalam kajian studi ini pada uraian terdahulu telah disebutkan bahwa sinergitas kerjasama dapat dicapai apabila terjadi proses pertukaran relasional dan komunikasi positif antar pihak yang bekerjasama.

Studi ini belum menemukan studi empirik tentang pengaruh pesan berantai positif terhadap sinergi kerjasama, namun berdasarkan kajian teoretis dan

konseptual terdahulu, serta *statetment* para ahli yang menyatakan bahwa sinergi kerjasama akan diperoleh bila adanya komunikasi positif, sedangkan pesan berantai positif adalah bentuk mengkomunikasikan kesan terhadap mitra kepada pihak lain dengan informasi-informasi positif. Jadi, jika pihak mitra diinformasikan positif, direkomendasikan untuk digunakan oleh pihak lain, maka hubungan antar pihak yang menginformasikan dengan yang diinformasikan tersebut akan semakin menghasilkan kerjasama yang lebih baik, lebih kuat, efektif, efisien dan produktif.

Oleh karena itu, studi ini menghipotesiskan sebagai berikut:

Hipotesis 11:

Semakin tinggi intensitas pesan berantai positif, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama antar organisasi

Keeratan Hubungan (*Strong Relationship*) dan Sinergitas Kerjasama (*Cooperation Synergy*)

Anderson and Narus (1990) menyatakan bahwa, Sinergi kerjasama dapat dibangun dari kerjasama yang kuat antar organisasi sedangkan kerjasama yang kuat artinya semua pihak yakin bahwa dengan kerjasama akan menghasilkan sesuatu yang lebih besar/baik, dan tidak berupaya untuk melakukan tindakan-tindakan oportunistis yang akan merusak kerjasama tersebut. Axelrod (2000) menyebutkan bahwa Sinergi kerjasama akan semakin kuat apabila para pelaku kerjasama setia pada kesepakatan yang telah di buat dan mengembangkan hubungan yang tidak sementara.

Selanjutnya, Zineldin and Bredenl w (2003) dan Zineldin (2004) membuktikan bahwa sinergi kemitraan akan semakin kuat apabila perusahaan yang bekerjasama dapat menjaga nilai-nilai hubungan kerjasama. Nilai hubungan tersebut, seperti: kesetiaan pada *partner*, menjaga saling ketergantungan, penyesuaian diri dengan *partner (cultural fit)*, integritas dan intensitas hubungan, dan *institutionalization* artinya bertindak atas nama kelembagaan dan untuk kepentingan kelembagaan bersama. Dengan demikian, apabila perusahaan mampu menciptakan nilai-nilai hubungan jangka panjang selama bekerjasama maka akan semakin kuat dan meningkatkan sinergitas kerjasama antar lembaga tersebut. Sementara, nilai hubungan yang dimaksud oleh Zineldin and Bredenbl w (2003) adalah merupakan dimensi/indikator-indikator nilai hubungan jangka panjang yang disebutkan oleh beberapa ahli lainnya, sebagai keamatan/kekuatan hubungan (*Strong Relationship*) seperti yang disampaikan oleh Palmer (1996, 1998) dan Egan (2001).

Berdasarkan kajian di atas, maka dalam studi ini dihipotesiskan sebagai berikut:

Hipotesis 12.

Semakin tinggi keamatan hubungan, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama antar organisasi.

Hubungan Sinergitas Kerjasama dan Keunggulan Posisional Bersaing

Orientasi pemasaran relasional adalah untuk mendapatkan nilai hubungan dalam jangka panjang (*lifetime value*) dari seluruh pihak yang menjalin hubungan dengan perusahaan dan nilai hubungan jangka panjang tersebut akan menghasilkan sinergi antar pihak yang bekerjasama. Dalam Industri pariwisata, saling ketergantungan (*interdependence*) merupakan karakteristik bisnis ini sehingga jalinan kerjasama cenderung menjadi bagian penting dalam operasionalisasi bisnis. Sementara, nilai hubungan jangka panjang merupakan nilai-nilai yang ingin dicapai dari suatu hubungan.

Apabila kerjasama antar perusahaan tersebut menjadi kuat dan terpelihara maka akan menjadi kuat dan terpelihara pulalah sinergitas kerjasama tersebut. Sinergi ini, akan tercermin dari kehandalan perusahaan dalam mengatasi permasalahan, dan kemampuan untuk menciptakan kondisi yang saling terbuka dalam bekerjasama. Whiple (2000) menjelaskan bahwa sinergi aliansi (kualitas kemitraan/ kerjasama) akan tercermin dari semakin transparannya hubungan antar organisasi, saling mengisi/saling menutupi kelemahan mitra bisnis, menghindari konflik negatif dengan mitra, dan berbagi risiko (*risk sharing*) serta berbagi informasi.

Dalam konteks sinergi kerjasama antar perusahaan pariwisata, maka sinergi kerjasama antar perusahaan akan semakin menimbulkan kenyamanan dan ketepatan dalam melayani, artinya para turis sebagai pembeli akhir akan semakin menyukai mengunjungi satu tempat karena adanya jaminan ketepatan waktu, keamanan lingkungan dan kenyamanan dalam perjalanan (Stokes 2003, Jago

1998). Dalam artian bahwa para turis akan mendapatkan informasi yang jelas dari para agen perjalanan wisata, hotel dan restoran, tempat-tempat tujuan wisata, seperti: kepastian waktu pergi dan tiba, kejelasan tempat istirahat, harga paket wisata jelas dan menjadi sesuai dengan layanan apa yang diberikan, tujuan wisata yang nyaman, aman dan bersih.

Sinergitas kerjasama antar bisnis yang bekerjasama akan menghasilkan keunggulan-keunggulan baru bagi perusahaan. Keunggulan berupa: keuntungan biaya yang rendah, jaringan yang kuat antar perusahaan pariwisata, kemudahan akses pasar, kehandalan negosiasi bisnis, dan keunggulan dalam penciptaan layanan yang khas bagi konsumen akhir.

Keunggulan posisional bersaing yang diperoleh perusahaan yang menjalin kerjasama akan menghasilkan kinerja pemasaran berupa meningkatnya pangsa pasar, meluasnya jejaring, keuntungan ekonomis yang meningkat, *word of mouth* yang positif, dan meningkatkan posisional perusahaan dalam persaingan.

Studi Bharadwaj, et al (1993) menjelaskan bahwa keunggulan posisional bersaing (*competitive positional advantages*) dapat merupakan kombinasi antara keahlian/keterampilan yang khas dengan sumberdaya yang unik. Hoffman (2000) menjelaskan bahwa kerjasama antar organisasi yang menghasilkan kualitas kerjasama yang kuat, merupakan kekuatan perusahaan untuk membangun keunggulan posisional bersaing. Jika sinergi kerjasama dapat menghasilkan rendahnya biaya transaksi, mudahnya akses pasar, dan mampu menciptakan jejaring kuat sehingga dapat mencegah peniruan, menghalangi pendatang baru diluar kerjasama, biaya beralih menjadi tinggi, maka perusahaan akan

memperoleh keunggulan posisional bersaing yang kuat. Posisional tersebut dapat berupa posisional sebagai organisasi yang memiliki sumberdaya khas, produk (barang/jasa) yang khas, dan keunggulan dalam biaya yang rendah (Porter 1980, 1985, Bharadwaj, et al 1993). Selanjutnya Clark, et al (2006) menemukan bahwa apabila upaya-upaya pemasaran dapat dilakukan dengan efektif, efisien dan produktif maka akan menghasilkan kinerja pemasaran positif (memuaskan) bagi pimpinan perusahaan dan pemegang saham.

Oleh karena itu hipotesis studi ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 13:

Semakin tinggi sinergitas kerjasama yang dicapai, maka semakin tinggi keunggulan posisional bersaing

Hubungan Sinergitas Kerjasama dan Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran menjadi penting bagi para manajer perusahaan manakala hasil-hasil evaluasi tersebut dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan manajerial dari aktivitas-aktivitas pemasaran yang telah dilakukan (Nakata 2000). Perusahaan yang telah melakukan kerjasama dalam banyak hal, diharapkan akan menghasilkan sesuatu yang lebih besar, lebih baik daripada apabila dilakukan secara individual (Axelrod 1988).

Sinergi kerjasama antar organisasi akan menghasilkan kinerja perusahaan yang positif, dan akan menghasilkan kondisi keunggulan bersaing perusahaan yang lebih baik. Clark, et al (2006) menjelaskan bahwa apabila upaya-upaya pemasaran dapat dilakukan dengan efektif, efisien dan produktif maka akan menghasilkan kinerja pemasaran positif (memuaskan) bagi pimpinan perusahaan dan pemegang saham.

Selanjutnya Zineldin and Bredenlow (2003) membuktikan bahwa apabila perusahaan yang bekerjasama mencapai hubungan kerjasama yang lebih baik, maka dapat dipastikan bahwa kedua perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih banyak dari sebelumnya. Dalam penelitiannya yang berkaitan dengan "*Strategic outsourcing Relationship*", kedua peneliti ini menyampaikan bahwa, sinergi aliansi akan menghasilkan: skala ekonomi (*economic of scale*) yang luas, biaya-biaya rendah, keahlian tenaga kerja meningkat, meningkatnya kemampuan R&D, kemudahan dalam mengakses teknologi tinggi, dan akan terciptanya nilai tambah yang tinggi bagi perusahaan dan konsumen. Selanjutnya, perusahaan/organisasi yang menjalin kerjasama tersebut akan memperoleh profitabilitas tinggi, tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan.

Berdasarkan kajian tersebut, maka dalam studi ini dihipotesiskan sebagai berikut:

Hipotesis 14:

Semakin tinggi sinergitas kerjasama yang dicapai, maka semakin tinggi kinerja pemasaran.

Hubungan Keunggulan Posisional Bersaing dan Kinerja Pemasaran

Perusahaan yang menjalin hubungan kerjasama dengan baik, akan memperoleh manfaat-manfaat dari hubungan tersebut (Day and Wensley 1988) dan manfaat-manfaat tersebut merupakan keunggulan bersaing bagi organisasi tersebut. Selanjutnya, Day and Wensley (1988) menjelaskan bahwa: terdapat dua kategori yang terlibat dalam membangun keunggulan bersaing, yaitu keahlian superior dan sumberdaya yang superior. Jadi, apabila perusahaan memiliki

keunggulan bersaing, maka perusahaan tersebut akan menghasilkan kondisi unggul dalam persaingan (keunggulan posisional bersaing).

Kondisi keunggulan posisional bersaing dari hubungan kerjasama yang telah dibangun/dicapai ini akan memudahkan bagi perusahaan untuk meraih kondisi superior. Superioritas kompetensi yaitu keahlian dalam membangun jaringan maupun superioritas dalam sumberdaya yang dimiliki yaitu memiliki pelanggan yang lebih banyak, atau lebih loyal, mampu menghasilkan barang dan jasa yang lebih efisien. Oleh karena itu, sebagaimana yang ditegaskan oleh Alfred (1997) bahwa kinerja pemasaran dicerminkan oleh tiga dimensi yaitu efektivitas perusahaan (*firm effectiveness*), tingkat pertumbuhan (pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, pelanggan, jumlah mitra/*net working*) dan kemampulabaan (*profitability*) yang dihasilkan dari aktivitas pemasaran.

Studi Hoffman (2000), membuktikan bahwa keunggulan posisional bersaing akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan sehingga dalam jangka panjang dapat menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Jago (1998) menjelaskan pula kinerja pemasaran dalam bisnis pariwisata sangat bergantung dari bagaimana keunggulan bersaing dari masing-masing bisnis pariwisata yang terlibat didalam hubungan kerjasama tersebut. Semakin baik keunggulan bersaing dan pengelolaan bisnis dari perusahaan yang saling bekerjasama maka akan semakin baik pula kinerja pemasaran dari perusahaan-perusahaan tersebut.

Selanjutnya, studi Gulati, et al (2000), Yoshino and Rangan (1995) menjelaskan bahwa pilihan strategi aliansi (kerjasama) antar perusahaan banyak

dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang menggunakan teknologi tinggi seperti elektronik, telekomunikasi, perusahaan jasa, farmasi dan peralatan-peralatan mesin/pabrik. Pilihan strategis ini, telah terbukti berdampak positif terhadap kinerja perusahaan yang saling bekerjasama, seperti: perusahaan akan lebih cepat menemukan keahlian baru, cepat dalam memperluas pasar, mudah menjangkau konsumen akhir sehingga perusahaan yang bergabung tersebut akan dapat menjual lebih banyak dengan biaya lebih murah (Dyer and Singh 1998, dan Gulati, et al 2000).

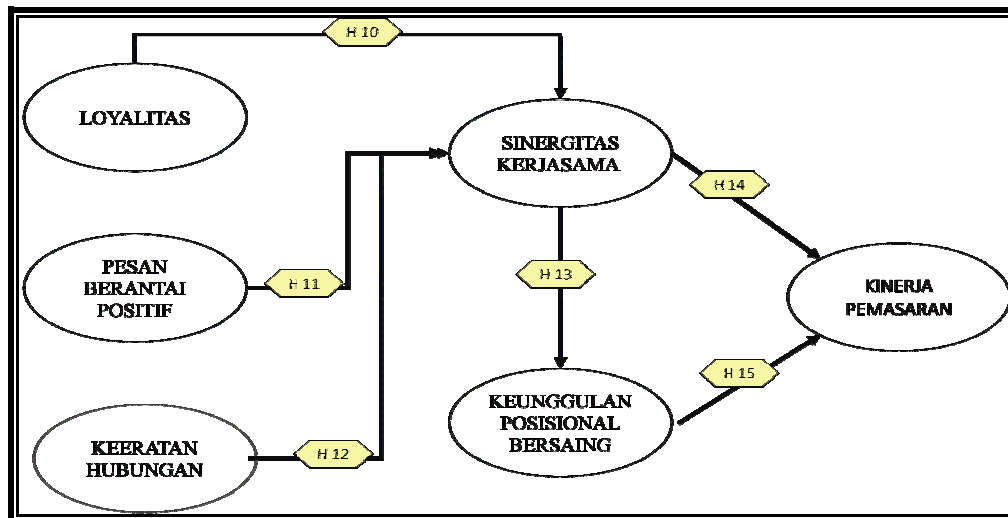
Berdasarkan kajian-kajian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut.

Hipotesis 15

Semakin tinggi keunggulan posisional bersaing yang dicapai, maka semakin tinggi kinerja pemasaran yang dihasilkan.

Berdasarkan pengembangan hipotesis di atas, maka dapat digambarkan secara sistematis Model Empirik II dalam studi ini, seperti Gambar 2.15 berikut ini:

GAMBAR 2.15.
MODEL EMPIRIK II
Membangun *Strategic Marketing Outcomes* melalui
Nilai-nilai Hubungan Jangka panjang dalam Pemasaran Relasional



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini.

Berdasarkan Gambar 2.15. tersebut, dimaksudkan untuk mendeteksi bagaimana hasil-hasil dari implementasi pemasaran relasional berupa nilai-nilai hubungan jangka panjang (loyalitas, pesan berantai positif, dan keerratan hubungan) dapat menciptakan hasil-hasil strategik dari pemasaran relasional ini. Hasil-hasil pemasaran strategik (*strategic marketing outcomes*) yang dapat diraih karena perusahaan menjalin hubungan kerjasama dengan pihak lain, yaitu: sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran. Model ini diharapkan akan dapat membuktikan bahwa studi keperilakuan dapat diintegrasikan dengan variabel-variabel strategik. Diperolehnya penjelasan tentang bagaimana nilai hubungan jangka panjang dapat dijadikan dasar untuk membangun sinergitas kerjasama. Selanjutnya, jika sinergitas kerjasama telah

terbangun, bagaimana perusahaan dapat meraih posisi unggul dalam persaingan dan pada akhirnya akan tercapai kinerja pemasaran yang tinggi.

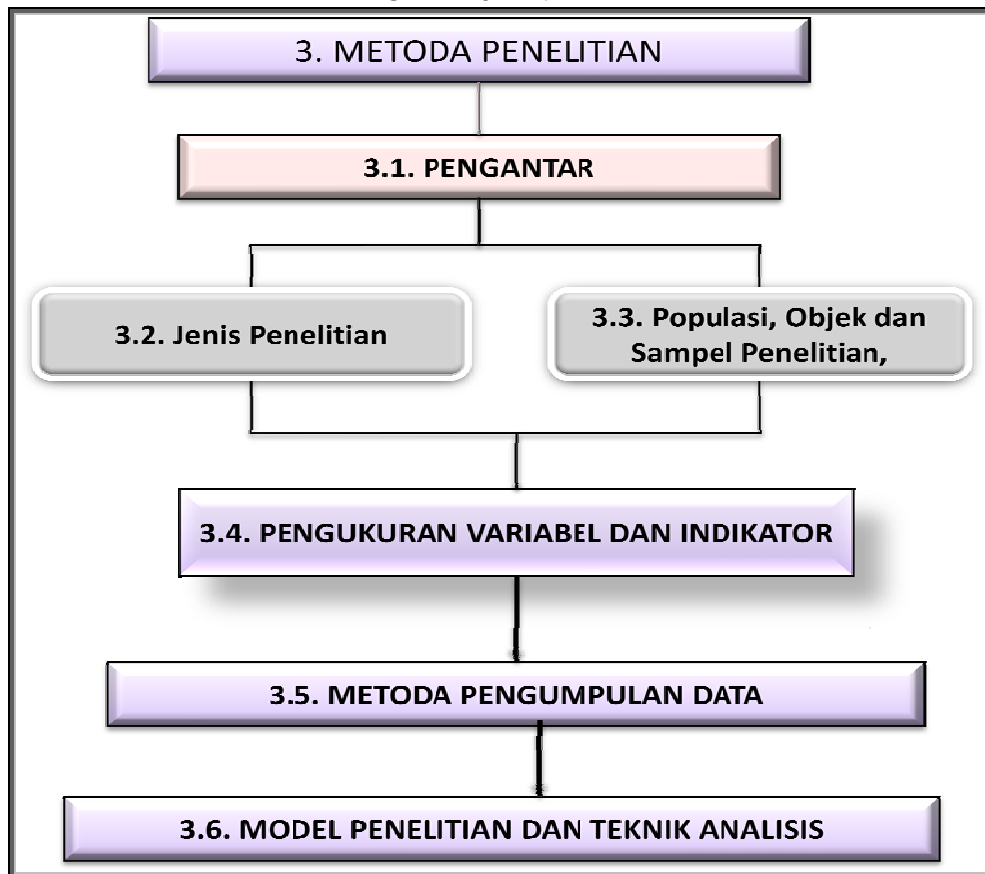
Jadi, model empirik II ini diharapkan dapat menjelaskan bahwa nilai-nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dari implementasi pemasaran relasional (*relationship marketing*) merupakan variabel-variabel kunci untuk menciptakan berbagai hasil strategis dari kerjasama pemasaran (*strategic marketing outcomes*) antar organisasi dalam industri pariwisata di Indonesia.

BAB III METODA PENELITIAN

3.1. Pengantar

Pada bab ini akan disampaikan hal-hal yang berkaitan dengan: jenis penelitian, populasi dan sampel, objek penelitian, variabel dan indikator, metoda pengumpulan data, model penelitian dan teknik analisis, adapun sistematika pada Bab III ini tertera pada Gambar 3.1.

**GAMBAR 3.1.
ALUR KAJIAN BAB III**



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini.

3.2. Jenis Penelitian

Terdapat dua tipe penelitian, yaitu: *applied research* yang diarahkan untuk menyelesaikan masalah khusus pada saat penelitian dilakukan dan *basic/fundamental research* yang diarahkan untuk pengembangan ilmu pengetahuan/teori (Sekaran 2000).

Studi ini diawali dengan aktivitas mengeksplorasi teori, konsep-konsep yang akan digunakan. Kegiatan *explanatory research* ini digunakan untuk mencari dan membatasi permasalahan penelitian agar bersifat *aplicable* dan *researchable* (Zigmund 2000). Tujuan studi ini untuk mengkonfirmasi model-model teoretikal dan empirikal yang dibangun berdasarkan teori-teori yang berkaitan dengan perilaku pertukaran relasional dan kekuatan/kekuasaan dalam menjalin hubungan kerjasama pemasaran antar organisasi, serta bagaimana hal itu dapat menghasilkan kondisi strategis dalam organisasi tersebut. Diharapkan dari konfirmasi teoretis dan empiris tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori yang dibangun dalam studi ini. Oleh karena itu, jenis penelitian untuk disertasi ini dapat digolongkan sebagai penelitian dasar (*fundamental research*) (Sekaran 2000).

3.3. Populasi, Sampel dan Teknik Pengumpulan Data

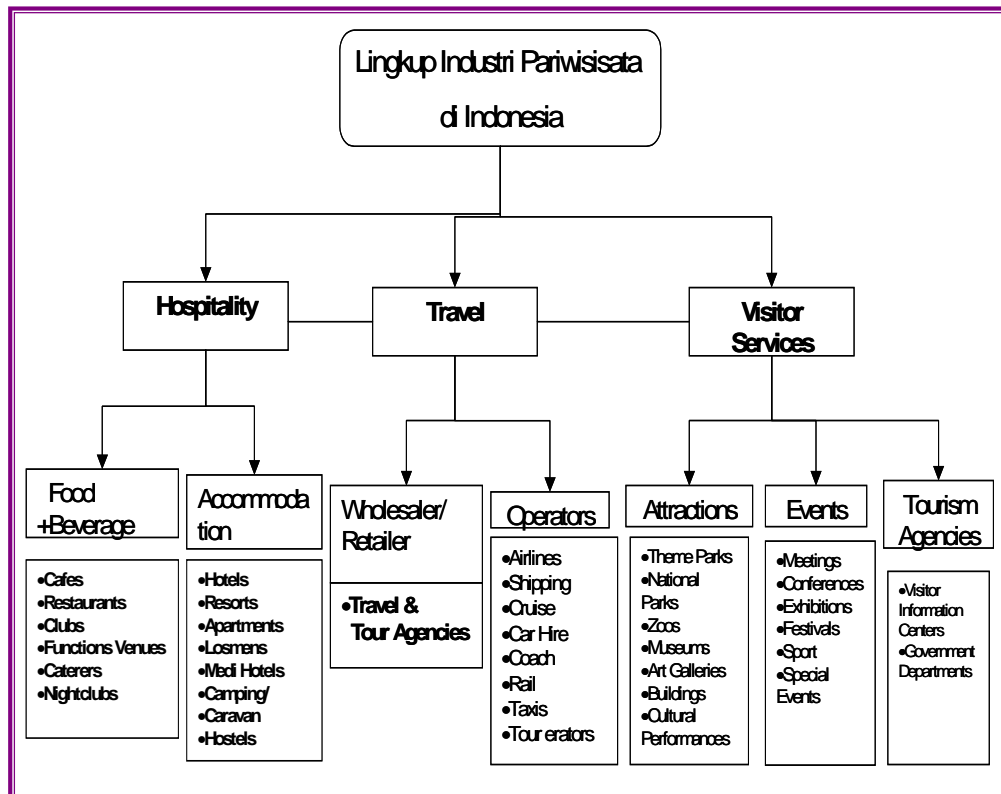
3.3.1. Populasi

Studi ini akan diujikan pada perusahaan-perusahaan yang mengelola usaha wisata di Indonesia. Dipilihnya industri ini, karena secara teoretis dan empiris memiliki berbagai karakteristik yang sesuai dengan topik dan tujuan studi.

Industri pariwisata memiliki beberapa karakteristik yang sangat peka pada lingkungan, menghadapi berbagai tuntutan dari *stakeholders* baik yang berinteraksi langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Industri pariwisata ini memiliki sifat yang saling ketergantungan (*interdependence*), artinya kerjasama antar organisasi sangat diperlukan agar perusahaan dapat mengelola interaksi dengan konsumen akhir (*end consumer*) lebih efektif, efisien dan produktif.

Berikut adalah jenis, pengelompokan dan pola keterhubungan antar perusahaan dalam industri pariwisata di Indonesia (Gambar 3.2.).

GAMBAR 3.2.
LINGKUP INDUSTRI PARIWISATA DI INDONESIA



Sumber : Direktori Pariwisata Indonesia, PHRI dan ASITA yang diolah untuk studi ini. (2002).

Pembagian jenis industri pariwisata pada Gambar 3.2. tersebut sejalan dengan yang didefinisikan dalam *Tourism Training Victoria* (1995, p1), yaitu:

The tourism industry encompasses all economics that supply goods and services to tourist and visitors. The tourism industry can be divided into three major actors: hospitality, travel and visitor services.

Definisi tersebut dapat dimaknai bahwa industri pariwisata adalah seluruh kegiatan ekonomi yang menawarkan jasa dan atau barang kepada para pengunjung dan wisatawan. Industri pariwisata tersebut dapat dibagi menjadi tiga industri utama, yaitu jasa keramah-tamahan, jasa travel, dan jasa kunjungan (tujuan wisata).

Pembagian sektor industri pariwisata tersebut adalah sebagai berikut:

a. Jasa Keramah-tamahan (*Hospitality services*)

- 1) Jasa Akomodasi dengan Jasa Makanan: hotel, motel, *resort* yang melayani makan dan minum (*food and beverage outlet*)
- 2) Hanya Jasa Akomodasi: hotel, motel, *resort* tanpa menyediakan *outlet* makanan dan minuman
- 3) Jasa Makanan (kafé, restoran, *pub*, *club*, tempat pertemuan resmi/ *function venues*, dan katering)

b. Organisasi Usaha Perjalanan Wisata /*Tour and Travel Organization*.

- 1) Organisasi tour dan travel skala besar atau ritel (*wholeseller or retail tour and travel organization*): Agen *tour* dan *travel* yang melayani masyarakat yang akan bepergian.
- 2) Transportasi darat, laut dan udara, seperti: pesawat terbang, kapal, kereta api, bus, dan sebagainya)
- 3) Organisasi pendukung (Konsultan Manajemen/Bisnis Pariwisata)

c. Jasa Kunjungan/Pengunjung/Tamu (*Visitors Services*).

1. Manajemen atraksi/pertunjukan/tempat-tempat tujuan wisata (kasino, kebun binatang/taman safari/kebun bunga/kebun buah, wisata alam, wisata religi, wisata sejarah, dan lain-lain)
2. *Event Management* (Penyelenggara *MICE: Meeting, Incentives, Conferences, Event*), seperti: organisasi pertunjukan profesional, kesenian daerah/tradisional-modern, organisasi sirkus, pasar malam, festival-festival, konvensi)
3. Organisasi pariwisata nir-laba, seperti: Kementerian Pariwisata, Direktorat Jenderal dan Dinas Pariwisata, Lembaga informasi kepariwisataan, Lembaga riset dan pengembangan pariwisata, lembaga pendidikan dan pelatihan kepariwisataan, organisasi profesional kepariwisataan, dan lembaga pemerintahan daerah maupun pusat.

Jumlah organisasi laba (*profit oriented*) maupun nir laba (*non-profit oriented*) yang tergabung dalam Asosiasi PHRI sebanyak ± 7000 anggota yang tersebar di seluruh Indonesia dengan 29 Badan Pimpinan Daerah (BPD) dan 175 Badan Pimpinan Cabang (BPC) (Data PHRI, 2007). Untuk anggota ASITA sebanyak 5.535 organisasi, jumlah ini tersebar di 26 DPD (Dewan Pimpinan Daerah) diseluruh Indonesia (Data ASITA, 2007). Anggota PHRI dan ASITA tersebut memiliki berbagai keragaman seperti:

1. Jumlah anggota dalam organisasi ini bersifat dinamis bergantung dari keluar-masuk dan keaktifan masing-masing anggota.

2. Keanggotaan satu organisasi yang memiliki cabang disatu kota (misal: Jakarta Pusat dan Jakarta Selatan) jika mendaftar di DPD setempat maka akan tercatat sebagai anggota ASITA atau PHRI, sehingga satu nama perusahaan dapat menjadi anggota asosiasi dimana cabang perusahaan tersebut berada.
3. Organisasi yang tergabung dalam asosiasi tidak semua berorientasi laba dapat sebagai organisasi profesi dan sosial (organisasi nir-laba)
4. Untuk organisasi ASITA, perusahaan travel agen lebih banyak yang hanya menjual tiket (*ticketing*), tidak menyelenggarakan *inbound* atau *outbound tourism*, sehingga tidak memiliki kecakapan untuk memahami tentang kegiatan kepariwisataan secara terintegrasi. Sedangkan untuk anggota PHRI yang termasuk jasa hotel/akomodasi tidak semua merupakan jasa akomodasi yang melakukan kegiatan kepariwisataan (seperti: hotel-hotel melati yang penghasilan utamanya dari jasa “*penginapan sementara*”). Jadi, justifikasi organisasi yang dipilih untuk menjadi target populasi berdasarkan fenomena ini adalah organisasi bisnis yang memiliki reputasi dalam mengelola perjalanan wisata, dan bukan bisnis akomodasi/penginapan yang ”gurem” atau hanya travel agen yang menjual tiket.

Oleh karena itu, secara keseluruhan populasi target dalam studi ini dipilih dan dipilih dengan berbagai *judgement* sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan studi ini. Populasi dalam studi ini adalah organisasi pengelola pariwisata yang menjadi anggota PHRI atau ASITA dan berorientasi pada keuntungan. Berdasarkan pengelompokan tersebut maka populasi target dalam studi ini berjumlah 1.243 perusahaan terdiri dari 841 anggota PHRI seluruh Indonesia dan

402 anggota ASITA yang diwakili oleh para pengelola/pimpinan perusahaan atau manajer pemasaran/operasional.

3.3.2. Teknik Sampling dan Ukuran Sampel (Sample Size)

1. Teknik Sampling

Oleh karena untuk mengendalikan kesesuaian kajian studi dengan fenomena empirik dalam industri pariwisata, maka desain pengambilan sampel dalam penelitian yaitu purposive sampling (Neuman 2000).

Pertimbangan yang digunakan dalam studi ini adalah:

1. Hubungan pemasaran dilakukan bukan hubungan antar perusahaan yang dimiliki oleh grup yang sama.
2. Organisasi tersebut telah dan masih menjalin hubungan pemasaran dengan pihak lain sekurang-kurangnya 2 tahun telah melangsungkan kerjasama pemasaran, baik menggunakan ikatan formal maupun informal. Kriteria 2(dua) tahun digunakan berdasarkan informasi dari para pengelola pariwisata bahwa jangka waktu sekurang-kurangnya dua tahun merupakan waktu yang cukup untuk mengenal mitra bisnis dalam bekerjasama. Selanjutnya, kriteria hubungan informal dan formal digunakan, karena karakteristik relasional antar organisasi dalam industri pariwisata memiliki sifat yang saling bergantung. Hubungan tersebut dapat berbentuk hubungan dua arah atau multi arah. Hubungan-hubungan tersebut dapat tercipta dengan ikatan tidak formal ataupun formal (Olivia 1999, Garzia and Medina-Munoz 1999) Formal artinya hubungan tersebut diikat dengan perjanjian kerjasama secara tertulis (kontrak perjanjian) dan tidak formal tanpa diikat dengan kontrak perjanjian tertulis.

Hubungan formal maupun tidak formal keduanya tetap mengandung konsekuensi untuk memenuhi kewajiban satu sama lain sekaligus mendapatkan haknya bila memenuhi, dan sanksi bila tidak memenuhi.

Jadi, pertimbangan teknik sampling yang digunakan adalah lebih pada aspek relevansi pada topik studi daripada representasi populasi.

Selanjutnya, sampel organisasi yang akan dijadikan objek penelitian tersebut diwakili oleh para pengambil keputusan dalam industri (perusahaan), yaitu para pimpinan/manajer yang berkaitan dengan pengambilan keputusan untuk melakukan kemitraan dengan entitas lainnya, seperti: *General Manager*, Manajer Operasional, Manajer Pemasaran/Penjualan dan para manajer lainnya. Hal ini dilakukan dengan alasan bahwa para pimpinan tersebut adalah seseorang yang dapat mewakili/merefleksikan organisasi/perusahaan atau merupakan pelaku yang telah mengambil keputusan untuk melakukan kerjasama dan berinteraksi dengan mitra bisnisnya. Alasan penggunaan pimpinan perusahaan/manajer ini sebagai sampel dalam penelitian mengacu pada pendapat Hopkins and Hopkins (1997), Chaganti and Shambarya (1987) bahwa pemimpin merupakan refleksi dari organisasi yang dipimpinnya sehingga layak untuk dijadikan sebagai sampel.

2. Ukuran Sample/*Sample Size*

Ukuran sampel (*sample size*) dalam studi ini didasarkan pada berbagai pertimbangan. Pertama, jumlah populasi bersifat dinamis; kedua, karena studi ini menggunakan model estimasi *Maximum Likelihood* (ML), estimasi ini membutuhkan sampel besar (*large sample size*) minimal 100 sampai dengan 200. Namun, apabila ukuran sampel lebih besar lagi (antara 400 sampai dengan 500) maka sensitivitas model ini dalam mendeteksi perbedaan antar data akan semakin tinggi, akibatnya *Goodness-of-fit* yang dihasilkan menjadi jelek (Ghozali 2008). Meskipun jumlah anggota populasi dalam studi ini terhitung, tetapi untuk memutuskan apakah jumlah tersebut akan berkurang atau bertambah dalam waktu tertentu tidaklah terdapat kepastian, disamping alasan bahwa studi ini dirancang menggunakan model estimasi *Maximum Likelihood*. Oleh karena itu, ukuran sampel dalam penelitian ini mengacu pada Hair, et al (1996), Ferdinand (2002), dan Ghozali (2006) yang menyebutkan bahwa jumlah sampel dapat dihitung dari besarnya parameter dikali dengan 5 sampai dengan 10. Karena studi ini menggunakan 10 variabel konstruk yang jumlah indikator keseluruhannya sebesar 31, sehingga sampel yang dibutuhkan dalam studi ini minimal sebanyak $31 \times 5 = 155$.

Sampel dipilih dari data perusahaan yang menjadi anggota PHRI dan ASITA pusat: Jakarta, Wilayah Jawa, Wilayah Bali dan Nusa Tenggara, Wilayah Sumatera, dan Wilayah Sulawesi. Beberapa alasan dipilihnya daerah tersebut adalah: (1) Secara nasional, wilayah-wilayah tersebut dan sekitarnya merupakan tempat-tempat tujuan wisata populer di Indonesia maupun manca negara, (2), Para

pengelola biro perjalanan wisata berkantor pusat disekitar wilayah-wilayah tersebut, (3) karena untuk melakukan kerjasama jangka panjang tidak dapat dilepaskan dari strategi organisasi induk/pusat dan kantor pusat perusahaan yang menjadi sampel berada diantara wilayah-wilayah tersebut.

3.3.3. Teknik Pengumpulan Data.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan surat (*mail questionnaire*) baik melalui pos, *e-mail*, dan langsung pada saat pertemuan-pertemuan asosiasi baik tingkat wilayah maupun pusat. Masing-masing perusahaan dikirim/diserahkan satu bendel berkas yang berisikan tentang ringkasan maksud dan tujuan penelitian serta pertanyaan penelitian beserta amplop balasan berperangko cukup. Proses pengiriman kuesioner dalam studi ini, dilakukan dengan tahapan:

- 1) Populasi target dikelompokkan dalam tiga kategori (*hospitality*, usaha perjalanan wisata, dan tujuan wisata (termasuk atraksi dan *event organizers*)
- 2) Berdasarkan pilihan tersebut kemudian perusahaan dihubungi via *e-mail* dan atau telepon untuk informasi tentang studi ini. Untuk setiap wilayah dibantu oleh beberapa kontak person yang juga sebagai anggota atau pengurus organisasi ASITA atau PHRI setempat.
- 3) Setiap pertanyaan yang dikirim baik melalui pos maupun langsung diberi nomor kode sesuai dengan nomor kode perusahaan yang telah dipilih. Pilihan dilakukan berdasarkan status organisasi (kantor pusat), bidang usaha dan cakupan usaha yang dikelola perusahaan.

- 4) Jumlah total kuesioner yang disebar sebanyak 765 bendel, yang dilakukan secara bertahap melalui pos, via pengurus asosiasi dan pada saat pertemuan anggota asosiasi.
- 5) Konfirmasi dilakukan melalui telepon dan *e-mail* setelah 2 (dua) minggu terkirim, responden menerima kuesioner.
- 6) Konfirmasi dan pengumpulan jawaban kuesioner dilakukan secara langsung dengan cara mengunjungi perusahaan dan pada saat pertemuan-pertemuan PHRI dan ASITA Pusat dan Daerah.
- 7) Konfirmasi dan pengumpulan jawaban kuesioner dilakukan melalui rekanan pengurus PHRI dan ASITA yang ada di wilayah setempat dan angket jawaban diterima pula melalui pos.
- 8) Pada saat konfirmasi dan pengumpulan jawaban, dilakukan pula wawancara kepada beberapa nara sumber dari pelaku organisasi untuk memperkuat, memperjelas dan memperluas wawasan peneliti terhadap fenomena empirik dalam studi ini.

Selanjutnya, jawaban responden yang terkumpul dicatat berdasarkan kode sesuai dengan kode perusahaan pada saat dikirim, sehingga memudahkan mendeteksi dan mengkonfirmasi kesesuaian data. Data tersebut dimasukkan dalam *data base* yang diolah dengan menggunakan program *Microsoft Excel*, yang kemudian ditransfer pula kedalam program *SPSS.11.5*. Berdasarkan *data base* ini. Data tersebut diolah dengan program *SPSS.11.5* dan *AMOS Graph* Versi 5.0 sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan untuk mencapai tujuan-tujuan analisis dalam studi ini.

3.4. Pengukuran Variabel dan Indikator Penelitian

3.4.1. Pengukuran Variabel

Studi ini didesain dengan menggunakan pertanyaan tertutup, guna mengendalikan arah studi agar sesuai dengan tujuan utama. Namun, diajukan pula beberapa pertanyaan terbuka yang dimaksudkan untuk menguatkan masing-masing pertanyaan atau pernyataan tertutup, memperoleh informasi yang tidak dapat ditangkap dan untuk memperjelas pernyataan-pernyataan tertutup.

Untuk pertanyaan tertutup digunakan skala pengukuran *interval scale* berbentuk *Bipolar Adjective* dengan rentang nilai (skor) 1 sampai dengan 10, yang memiliki dua titik ekstrim yaitu setuju dan sangat tidak setuju (*Agree-Disagree Scale*) (Ferdinand 2006).

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Skala ini, digunakan untuk mengukur *item-item* pertanyaan dalam variabel-variabel penelitian ini, kecuali untuk variabel kekuatan mendesak/memaksa menggunakan skala persetujuan-ketidak setuju yang berbeda. Bentuk pernyataan dalam skala kekuatan memaksa (kemampuan mendesak) ini mengacu pada Oliver (1991) bahwa tipologi reaksi mitra terhadap desakan mitra lainnya pada saat berlangsungnya suatu kerjasama dikategorikan pada: *acquiescence* (menerima sepenuhnya), *compromise* (kompromis), *avoid* (menghindar/menolak), *defy* (menentang dan menantang-*"tit for tat"*) dan *manipulate* (memanipulir). Berdasarkan konsep Oliver (1991) tersebut maka skala untuk reaksi terhadap desakan/tuntutan yang dilakukan oleh mitra bisnis dalam studi ini menggunakan skala: mengabaikan sepenuhnya dan mengikuti sepenuhnya dengan rentang 1 s.d 10.

Mengabaikan Sepenuhnya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mengikuti Sepenuhnya
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------

Untuk menguji model empirik dalam penelitian ini digunakan 10 variabel konstruk (*latent variable*), yaitu: Kemampuan Mendesak/Kekuatan Memaksa (*Coercive Power*), Kepercayaan (*Trust*), Komitmen Relasional (*Relationship Commitment*), Kerjasama (*Co-operation*), Loyalitas (*Loyalty*),

Pesan Berantai Positif (*Positive Word of Mouth Communication*), Keeratan Hubungan (*Strong Relationship*), Sinergitas Kerjasama (*Cooperation Synergy*), Keunggulan Posisional Bersaing (*Competitive Positional Advantage*) dan Kinerja Pemasaran (*Marketing Performance*).

Untuk indikator-indikator variabel yang diperoleh dari konsep Morgan and Hunt (1994) dalam *The Commitment-Trust Theory* direplikasi dan disesuaikan untuk industri jasa pariwisata yang menggunakan dasar pada kajian Stokes (2003,2006). Alasan tetap digunakannya ukuran-ukuran tersebut karena studi ini berkeinginan untuk menguji pemikiran Morgan and Hunt (1994) tersebut dengan teori, konsep dan variabel lain yang berkaitan dengan pemasaran relasional yaitu Kekuatan Memaksa/Mendesak (*Coercive Power*) dan variabel-variabel yang terkandung dalam nilai hubungan jangka panjang (*value of lifetime relationship*).

Sementara, nilai hubungan jangka panjang akan digunakan variabel dan indikator dari berbagai identifikasi yang dilakukan oleh beberapa peneliti tentang *outcomes* dari *relationship marketing*, yaitu: variabel Loyalitas (*Loyalty*) Ganesan (1994), Berry (1983,1995), Hennig-Thurau, et al (2002), Garbarino and Jhonson (1999), Dick and Basu (1994), Oliver and De Sarbo (1988), Komunikasi positif/Pesan Berantai Positif (*Positive Word of Mouth Communication*) Hennig-Thurau, et al (2002), dan Keeratan Hubungan (*Strong Relationship*) Payne, et al (1991), Lovelock, et al (2001), Palmer (1996,1998). Dielaborasi pula dari indikator variabel yang dikemukakan oleh Morgan and Hunt (1994) serta Zeithaml and Bitner (1996).

Untuk variabel Keunggulan Posisional Bersaing (*Competitive Positional Advantage*), digunakan indikator dari: Bharadwaj, et al (1993), Verdin and Williamson (1994), Porter (1980), Hoffman (2000) sedangkan indikator untuk variabel Sinergitas Kerjasama (*Cooperation Synergy*) bersumber dari Corning (1998), Chris-Lucas (2005), Axelrod (2000), Lee and Kim (1999). Untuk variabel Kinerja Pemasaran (*Marketing Performance*) dielaborasi dari indikator-indikator yang digunakan oleh: Anand and Khanna (2000), Ambler and Doyle (2000), Aaker (1991), Ferdinand (2002, 2006), Clark, et al (2006), Steinberg and Bromilow (2000), Storbacka, et al (1994) dan Zinkhan (2002).

Penggunaan beberapa sumber sebagai indikator untuk membuktikan model penelitian ini disesuaikan dengan bangun teori dari pemasaran relasional dan karakteristik dari industri pariwisata, sehingga dipilih indikator-indikator yang secara konseptual sesuai dan logis untuk menggambarkan variabel konstruk dari masing-masing konsep dan karakteristik industri pariwisata.

Selanjutnya dari ke sepuluh variabel tersebut digunakan notasi sesuai dengan singkatan nama variabel, berikut ini adalah notasi yang digunakan untuk ke sepuluh variabel tertera pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1.
Nama dan Notasi Variabel Penelitian

NOMOR <i>VARIABLE</i>	NAMA VARIABEL	KODE/NOTASI VARIABEL
1.	KEKUATAN MEMAKSA/KEMAMPUAN MENDESAK (<i>COERCIVE POWER</i>)	K_MEMAKSA
2.	KEPERCAYAAN (<i>TRUST</i>)	PERCAYA
3.	KOMITMEN RELASIONAL (<i>RELATIONAL COMMITMENT</i>)	KOMREL
4.	KERJASAMA (<i>COOPERATION</i>)	KERMA

5.	LOYALITAS (<i>LOYALTY</i>)	LOY
6.	PESAN BERANTAI POSITIF (<i>POSITIVE WORD OF MOUTH</i>)	PBP
7.	KEERATAN HUBUNGAN (<i>STRONG RELATIONSHIP</i>)	H_ERAT
8.	SINERGITAS KERJASAMA (<i>COOPERATION SYNERGY</i>)	SINER
9.	KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING (<i>COMPETITIVE POSITIONAL ADVANTAGES</i>)	KPSAING
10.	KINERJA PEMASARAN (<i>MARKETING PERFORMANCE</i>)	KINPEM

Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini.

3.4.2. Definisi dan Indikator Variabel Penelitian

1. Indikator-Variabel Kekuatan Mendesak/Memaksa (*Coercive Power*)

Pengertian secara konseptual dari kekuatan mendesak/memaksa (*coercive power*) adalah kemampuan suatu entitas tertentu untuk memaksa/menekan/mendesak) pihak lain melakukan apa yang diinginkan dan akan memberikan hadiah/imbalan (*reward*) apabila melaksanakannya, dan sebaliknya akan memberikan hukuman bila pihak lain tidak mengabdikan keinginannya. Kekuatan itu berupa kemampuan untuk mendesak/menekan pihak lain untuk mematuhi perintah atau persyaratan-persyaratan yang telah ditetapkan, dan kemampuan untuk mendesak/menekan pihak lain merubah sesuatu sesuai dengan apa yang diharapkannya (Gaski and Nevin 1985, Frazier 1999, Hermans 2003). Sementara, Emerson (1962) menggagas bahwa *power* digunakan untuk mengendalikan agar kerjasama dapat berjalan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam kerjasama tersebut. Oleh karena itu, definisi operasional *coercive power* dalam studi ini adalah desakan/tuntutan satu pihak terhadap pihak lain untuk mengikuti atau merubah suatu kondisi tertentu,

dengan maksud untuk mengendalikan jalannya kerjasama (Emerson 1962) atau mengendalikan pihak lain (Dahl 1957).

Indikator-indikator yang digunakan diadopsi dan dimodifikasi dari Gaski and Nevin (1985), Gaski (1986) dan Hermans (2003), sebagai berikut:

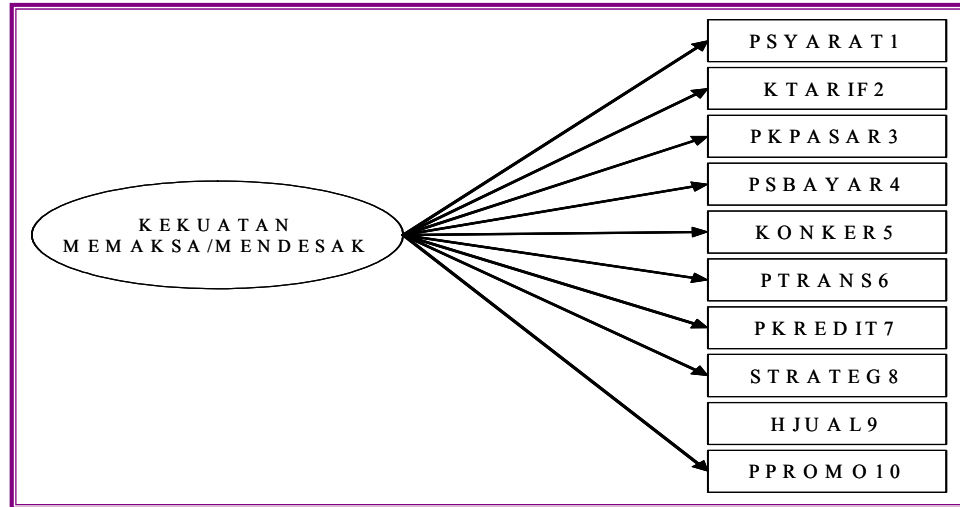
1. Menuntut memenuhi **Seluruh Persyaratan** (PSYARAT1), desakan/tuntutan yang dilakukan pelaku organisasi pada saat berlangsungnya kerjasama terhadap rekan lain untuk memenuhi dan mematuhi seluruh persyaratan dan prosedur kerjasama. Tujuannya agar pelaku bisnis yang menjalin kerjasama dapat mengarahkan hubungan sesuai dengan apa yang menjadi konten kerjasama, dan akan mendapatkan sanksi bila melanggar.
2. Menuntut mengikuti kenaikan **Tarif/Harga** (KTARIF2), desakan/tuntutan rekanan untuk mengikuti kenaikan tarif/biaya transaksi apabila terjadi perubahan situasi lingkungan industri yang tidak dapat dikendalikan sehingga biaya-biaya meningkat. Akibatnya, rekanan harus melakukan perubahan tarif yang telah ditetapkan, jika rekanan lain tidak mengikuti perubahan tersebut akan berakibat buruk bagi jalannya kerjasama karena rekanan tidak dapat memenuhi konten kerjasama.
3. Menuntut mengikuti **Kebijakan Pemasaran** (PKPASAR3), desakan yang dilakukan oleh rekanan untuk mematuhi perubahan kebijakan pemasaran yang dilakukannya, karena rekanan membuat berbagai kebijakan pemasaran yang baru dan berimbas pada jalinan kerjasama.
4. Menuntut mengikuti **prosedur pembayaran** (PSBAYAR4), rekanan menetapkan prosedur pembayaran yang mengikat rekanan lainnya untuk

mematuhi prosedur tersebut dan akan memberikan *punishment* jika melakukan pelanggaran prosedur.

5. Menuntut mengikuti perubahan **konten/kontrak** kerjasama (KONKER5), rekanan menghendaki melakukan perubahan berbagai kontens kerjasama akibat terjadinya perubahan situasi dan kondisi, sehingga menuntut rekanan lain untuk mengikuti perubahan-perubahan tersebut.
6. Menuntut merubah **prosedur transaksi** (PTRANS6), tuntutan rekanan terhadap perubahan prosedur transaksi karena dianggap memberatkan, dan tidak mendukung jalannya kerjasama (tidak efisien).
7. Menuntut merubah **kebijakan penjualan kredit** (PKREDIT7), rekanan menganggap penjualan kredit memberatkan sehingga menuntut perubahan-perubahan dalam sistem penjualan kredit.
8. Menuntut merubah **strategi** pemasaran (STRATEG8), rekanan menuntut perubahan strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan karena dianggap akan mempengaruhi jalannya kerjasama pemasaran atau situasi pasar.
9. Menuntut menurunkan **harga jual produk/jasa** (biaya transaksi) (HJUAL9), rekanan menuntut melakukan perubahan harga jual produk (biaya transaksi) karena dianggap harga tersebut memberatkan dan dapat berakibat buruk bagi jalannya kerjasama.
10. Menuntut perubahan pada **strategi promosi** (PPROMO10), rekanan menuntut perusahaan (rekanan lain) untuk merubahnya karena strategi promosi yang

dilakukan perusahaan mengakibatkan kondisi yang tidak baik bagi rekanan dan mengganggu pasar.

GAMBAR 3.3.
INDIKATOR-INDIKATOR VARIABEL
KEMAMPUAN MENDESAK/KEKUATAN MEMAKSA (*COERCIVE POWER*)



Sumber : Gaski and Nevin1985, Gaski 1986, dan Hermans (2003)

2. Indikator –Variabel Kepercayaan (Trust)

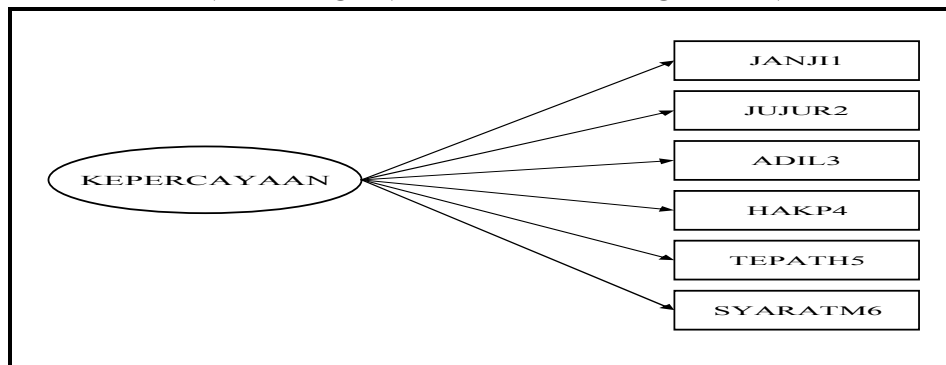
Kepercayaan dimaknai sebagai kemauan/kesediaan antar individu (satu pihak dengan pihak lain) untuk saling mengandalkan satu sama lain. Selanjutnya disebutkan pula bahwa kepercayaan timbul sebagai hasil atas persepsi kredibilitas dan kebaikan hati pihak yang dipercaya. Pengertian ini sebagai hasil dari persepsi kredibilitas pihak yang dipercaya akan mampu untuk mewujudkan semua kewajiban dan janji yang telah dinyatakan. Bila ternyata dikemudian hari pihak yang dipercaya memenuhi apa yang dijanjikan, maka akan membuktikan bahwa pihak tersebut layak diandalkan atau dipercaya.

Indikator variabel kepercayaan yang digunakan sebanyak 6 indikator yang dipilih dari Morgan and Hunt (1994), Larzere and Huston (1980), Altmant

and Taylor (1973), Dweyr and lagacce (1986), Rotter (1971), dan Anderson and Narus (1990). Indikator variabel kepercayaan ini meliputi:

1. Menepati Janji (JANJI 1), keyakinan bahwa rekanan akan selalu menjalankan setiap kesepakatan-kesepakatan yang telah ditetapkan dalam kerjasama.
2. Bertindak Jujur (JUJUR2), keyakinan bahwa rekanan tidak melakukan kecurangan-kecurangan pada saat transaksi kerjasama dilangsungkan.
3. Berlaku Adil (ADIL3), keyakinan bahwa rekanan bertindak adil dalam setiap penyelesaian transaksi kerjasama.
4. Memberikan Hak Secara Proporsional (HAKP4), Rekanan selalu memberikan hak secara proporsional dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan kerjasama antar organisasi.
5. Menghitung Transaksi Tepat/Benar (TEPATH5), Rekanan selalu dapat menghitung transaksi dengan benar/tepat.
6. Tidak Menuntut Banyak Persyaratan dalam Kerjasama (SYARATM6), Rekanan dalam setiap transaksi kerjasama tidak menuntut persyaratan-persyaratan yang sulit untuk dilaksanakan dalam kerjasama.

GAMBAR 3.4.
INDIKATOR VARIABEL KEPERCAYAAN



Sumber : Dikembangkan untuk studi ini.

3. Indikator-Variabel Komitmen Relasional

Komitmen relasional adalah kehendak yang kuat untuk menepati apa yang telah disepakati (konsensus) dalam suatu hubungan, dan cenderung untuk tidak saling mengingkari, atau berperilaku oportunistik dan selalu berupaya menjaga, memelihara dan menumbuh-kembangkan harmonisasi hubungan. Selanjutnya, Morgan and Hunt (1994) menjelaskan bahwa komitmen relasional merupakan ikrar/janji kedua belah pihak yang saling berhubungan untuk menjalin, memelihara, dan menumbuh-kembangkan kerjasama secara terus menerus.

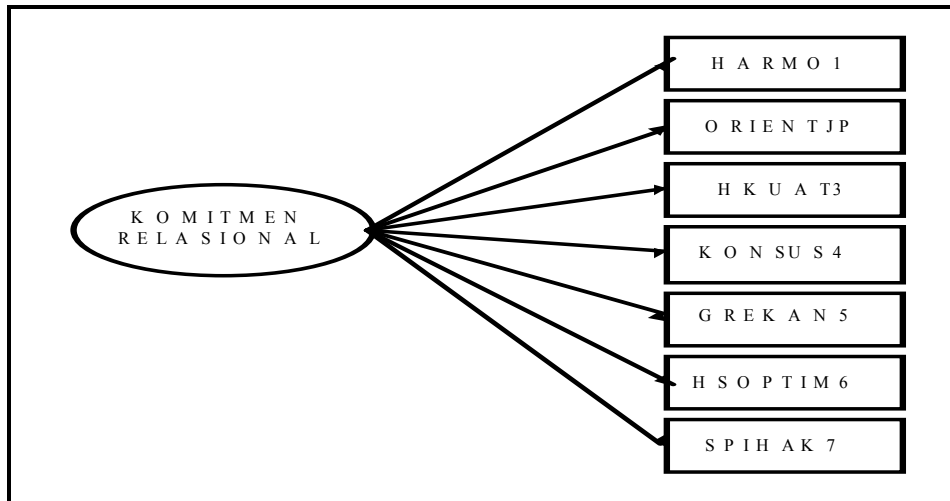
Skala pengukuran komitmen relasional ini dikembangkan dari komitmen karyawan terhadap organisasi yang dikenal sebagai *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, yang telah digunakan dipelbagai studi organisasi, seperti: Mowday, et al (1979), Mayer and Allen (1984), Steers, et al (1974), dan Smith, et al (1979). Selanjutnya Morgan and Hunt (1994) memodifikasi sebanyak 8(delapan) aitem pertanyaan dalam OSQ yang kemudian digunakan untuk mengukur komitmen dalam *inter-firm/organizational relationship*. Indikator yang diambil oleh Morgan and Hunt (1994) adalah indikator yang mencerminkan upaya

untuk mempertahankan relasional, memelihara relasional, dan seberapa besar perusahaan peduli untuk mempertahankan hubungan. Indikator-indikator ini juga digunakan oleh Hermans (2003). Dari beberapa aitem yang diuji oleh Morgan and Hunt (1994) terdapat 7 (tujuh) item yang valid dan reliabel, yaitu:

1. Orientasi hubungan **harmonis** (HARMO1), setiap organisasi yang terlibat selalu mengedepankan, menjaga dan menumbuh-kembangkan hubungan baik dan seimbang.
2. **Orientasi manfaat jangka panjang** (ORIENTJP2), organisasi yang terlibat dalam kerjasama berkehendak untuk mencapai hubungan yang lama (*lifetime*).
3. Orientasi membangun **hubungan yang kuat** (HKUAT3), organisasi yang terlibat kerjasama selalu berupaya untuk melakukan tindakan-tindakan yang dapat memperkuat jalinan hubungan.
4. Mematuhi **konsensus** (KONSUS4), organisasi yang terlibat dalam kerjasama selalu berupaya/bertindak yang mencerminkan kepatuhan terhadap konsensus dalam kerjasama.
5. Tidak mudah **berganti rekanan** (GREKAN5), organisasi yang terlibat selalu berupaya dan bertindak untuk tetap memakai rekanan dalam kerjasama pemasaran.
6. Orientasi **hasil optimal** (HSOPTIM6), organisasi yang terlibat dalam kerjasama selalu bertindak untuk pencapaian produktivitas yang tinggi dari setiap konten kerjasama.

7. Tidak mengambil **tindakan sepihak** (SPIHAK7), organisasi yang terlibat dalam kerjasama pemasaran tidak membuat keputusan-keputusan yang hanya menguntungkan salah satu pihak.

GAMBAR 3.5.
INDIKATOR VARIABEL KOMITMEN RELASIONAL



Sumber : Morgan and Hunt 1994 dan Hermans 2003.

4. Indikator –Variabel Kerjasama (*Co-operation*)

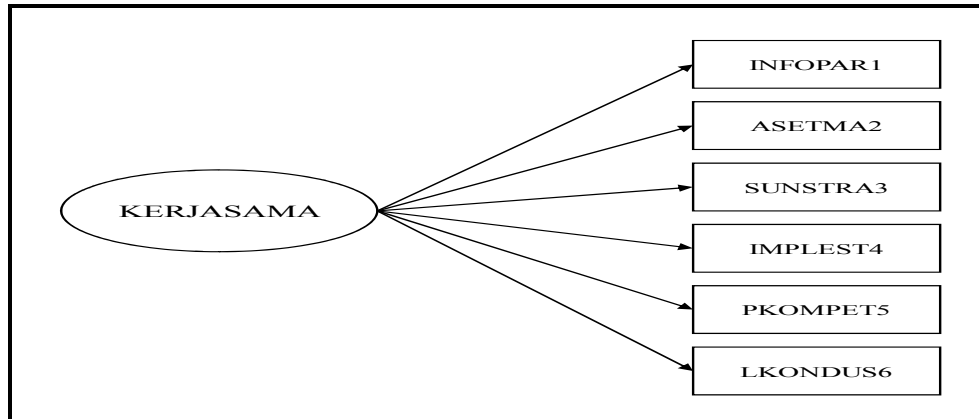
Kerjasama merupakan pertukatan sosial antar dua atau lebih entitas (orang atau organisasi) dalam suatu aktivitas untuk mencapai satu atau beberapa tujuan bersama/*mutual goals* (mencakup: ragam kerjasama, frekuensi dan kedalaman kerjasama) (Anderson and Narus 1990, Morgan and Hunt 1994). Oleh karena studi ini dilakukan untuk perusahaan yang telah menjalankan kerjasama, maka kerjasama dimaknai sebagai intensitas kerjasama. Intensitas kerjasama adalah keragaman, kedalaman dan keluasan cakupan kerjasama yang dilakukan antar organisasi yang menjalin hubungan pemasaran.

Indikator-indikator dalam kerjasama ini direplikasi dan dimodifikasi dari Heide and Minner (1992), Morgan and Hunt (1994). Brown (1979), Hermans (2003), dan diambil pula dari indikator-indikator yang sering digunakan dalam industri pariwisata dengan rujukan beberapa ahli dibidang pariwisata, yaitu: Stokes (2003), Olivia (1999), Garzia and Medina-Munoz (1999), Trully (1998) yaitu:

1. Berbagi informasi pasar (PANGSAR1), kerjasama yang dilakukan antar perusahaan untuk saling bertukar informasi tentang situasi konsumen, pasar potensial and persaingan.
2. Penggunaan aktiva/*assets* bersama (ASETMA2), organisasi bekerjasama dalam penggunaan aset tetap yang dapat digunakan secara bersama-sama.
3. Penyusunan strategi/kebijakan dan program (SUNSTRA3), organisasi bekerjasama dalam penyusunan strategi/kebijakan pariwisata untuk meraih kunjungan wisatawan, pengembangan industri pariwisata, dan pangsa pasar pada *line of business* tertentu.
4. Implementasi strategi, kebijakan, program (IMPLEST4), organisasi bekerjasama dalam pelaksanaan dan pengendalian strategi, kebijakan pariwisata untuk meraih kunjungan wisatawan, pengembangan industri pariwisata, dan pangsa pasar pada *line of business* tertetu.
5. Pengembangan kompetensi perusahaan (PKOMPET5), organisasi bekerjasama dalam penyusunan, pengembangan dan penerapan standar kompetensi organisasi dan personel dalam industri pariwisata.

6. Memelihara/menjaga lingkungan kondusif (LKONDUS6), organisasi bekerjasama dalam membangun lingkungan pariwisata yang dapat memberikan kenyamanan dan keamanan bagi konsumen akhir.

GAMBAR 3.6.
INDIKATOR VARIABEL KERJASAMA.



Sumber : Heide and Minner (1992), Morgan and Hunt (1994), Brown (1979), Hermans (2003), Stokes (2003), Olivia (1999), Garzia and Medina-Munoz (1999), Trully (1998).

5. Indikator-Variabel Loyalitas (*Loyalty*)

Loyalitas adalah suatu keadaan/kondisi kognitif, afektif dan konatif seseorang yang direpresentasikan dalam bentuk pengulangan, preferensi dan rekomendasi (Dick and Basu 1994). Selanjutnya Egan (2001) menyebutkan bahwa loyalitas adalah nilai yang diperoleh dari hubungan jangka panjang karena seseorang merasa memperoleh banyak manfaat dari hubungan tersebut. Selanjutnya Berry (1983,1995) mengkaji hubungan antar bisnis menggunakan loyalitas dalam bentuk variabel (*propensity to live*) kecenderungan untuk tetap memilih rekanan yang telah menjalin kerjasama. Oleh karena itu, variabel ini dielaborasi dari berbagai studi yang telah dilakukan sebelumnya, untuk mengidentifikasi indikator yang representatif dengan studi hubungan kerjasama

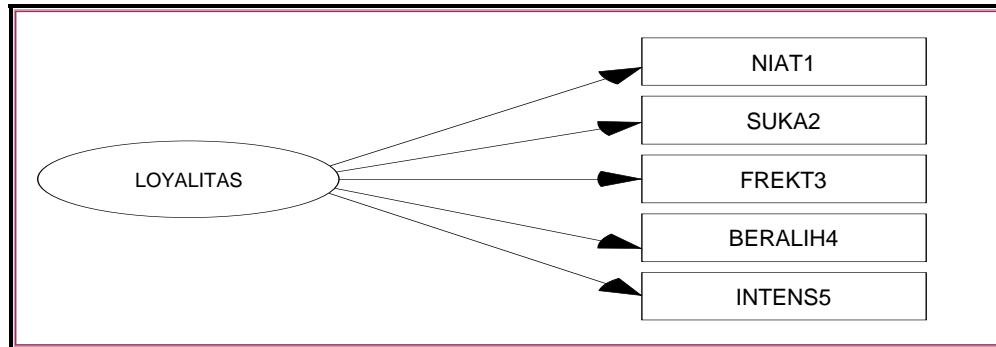
pemasaran ini. Jadi, definisi operasional yang digunakan dalam studi ini adalah: kecenderungan/sikap dan tindakan seseorang (kognitif, afektif dan konatif) untuk tetap memilih, menyukai, tidak ingin beralih serta semakin berkehendak untuk memperluas/memperdalam hubungan dengan rekanan.

Indikator-indikator loyalitas rekanan bisnis yang dipakai dalam studi ini diadopsi dari berbagai studi dan ahli yang mengeksplorasi tentang loyalitas, atau makna yang hampir sama dengan loyalitas. Hasil telaah tersebut dituangkan sebagaimana indikator-indikator berikut ini:

1. **Niat** untuk tetap melanjutkan kerjasama, adalah keinginan kuat untuk tetap menjalin kerjasama dengan rekanan saat ini karena perusahaan merasa puas atas hasil-hasil yang diperoleh dari kerjasama (NIAT1),
2. **Menyukai** rekanan saat ini, adalah perasaan suka terhadap rekanan karena rekanan dapat melakukan pertukaran relasional dengan baik dan hasil-hasil kerjasama yang diperoleh lebih menguntungkan perusahaan (SUKA2)
3. Kehendak untuk meningkatkan **frekuensi** transaksi/kerjasama, adalah pelaku bisnis berupaya untuk meningkatkan jumlah transaksi dan keragaman transaksi saat ini dengan rekanan yang telah menjalin hubungan (FREKT3)
4. Tidak ingin **beralih** (*switching intention*), adalah kecenderungan dan tindakan pelaku bisnis untuk tetap mempertahankan rekanan saat ini dengan berbagai pertimbangan rasional dan emosional (BERALIH4).

5. Meningkatkan **intensitas**/keragaman kerjasama, adalah kecenderungan dan tindakan pelaku bisnis untuk mengintensifkan ragam dan kualitas kerjasama dengan rekanan saat ini (INTENS5).

GAMBAR 3.7.
INDIKATOR VARIABEL LOYALITAS



Sumber : Diadopsi dan dimodifikasi dari: Dick and Basu 1994, Hennig-Thurau 2002, Garbarino and Jhonson 1999, Iacobucci 2001, Berry 1985, 1995, Ganesan 1994, Dharmmesta 2002, Bucklin and Sengupta1993 dan Anderson and Weitz 1992, Egan 2001.

6. Pesan Berantai Positif (*Positive Word of Mouth Communication*)

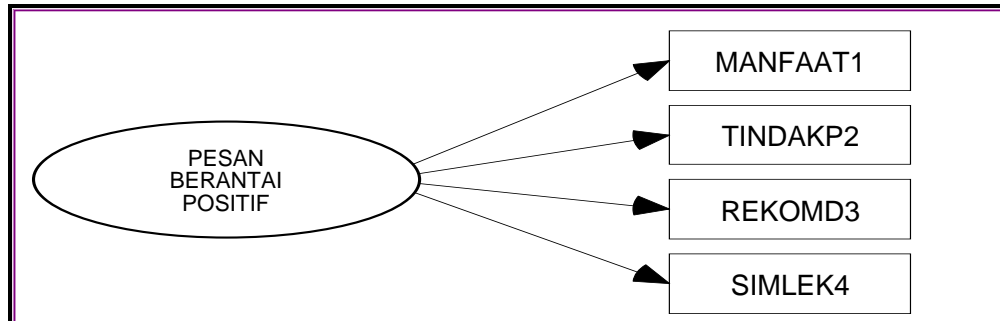
Pesan Berantai/*Word of mouth* adalah pembicaraan, komunikasi orang ke orang diantara penerima dan pemberi informasi (Arndt 1967). Pesan Berantai Positif (*Positive Word of Mouth Communication*) merupakan komunikasi orang ke orang yang memberikan informasi tentang kebaikan, keunggulan dan hal-hal positif atas objek yang diinformasikan (Hennig-Thurau, et al 2002). Selanjutnya Anderson (1998) menjelaskan bahwa *Positive Word of mouth communication adalah* semua komunikasi informal antara pelanggan dan pelanggan lainnya (pihak-pihak yang menjalin hubungan) yang ditekankan pada transaksi (barang atau jasa) yang berhubungan dengan kesenangan, penjelasan, cerita, rekomendasi kepada yang lain, bahkan pamer. Oleh karena itu, dalam studi ini pesan berantai

positif didefinisikan sebagai komunikasi informal yang disampaikan oleh satu pihak kepada pihak lain tentang: manfaat, tindakan-tindakan positif selama menjalin kerjasama dengan rekan bisnisnya dan merekomendasikan rekanan kepada pihak lain, serta tidak mudah menyampaikan informasi negatif tentang rekanan kepada pihak lain.

Indikator variabel ini terdiri dari empat indikator yang diadopsi dari Arnt 1967, Hennig-Thurau, et al 2002, 2004, yaitu :

1. Menginformasikan manfaat-manfaat hubungan, adalah komunikasi yang dilakukan pelaku organisasi dengan pihak lain tentang manfaat-manfaat positif yang diperoleh selama menjalin kerjasama pemasaran dengan rekanan saat ini **(MANFAAT1)**.
2. Menceritakan tindakan-tindakan positif, adalah komunikasi yang dilakukan pelaku organisasi dengan pihak lain tentang tindakan-tindakan yang pernah dilakukan oleh rekanan selama menjalin kerjasama pemasaran **(TINDAKP2)**,
3. Merekomendasikan rekanan bisnis kepada pihak lain yang membutuhkan, adalah tindakan yang dilakukan oleh rekanan bisnis untuk memberikan rekomendasi/mereferensi kepada pihak lain untuk menjalin kerjasama dengan rekanan bisnis yang saat ini telah menjalin hubungan **(REKOMD3)**
4. Tidak menceritakan keburukan/kejelekan rekan kerjasama kepada pihak lain, adalah para pelaku bisnis selalu berupaya untuk tidak menginformasikan sesuatu yang buruk/jelek dari rekanannya kepada pihak lain **(SIMLEK4)**

GAMBAR.3.8.
INDIKATOR VARIABEL PESAN BERANTAI



Sumber : Arnt (1967), Hennig-Thurau, et al (2000, 2002)

7. Indikator -Variabel Keeratan Hubungan (*Strong Relationship*)

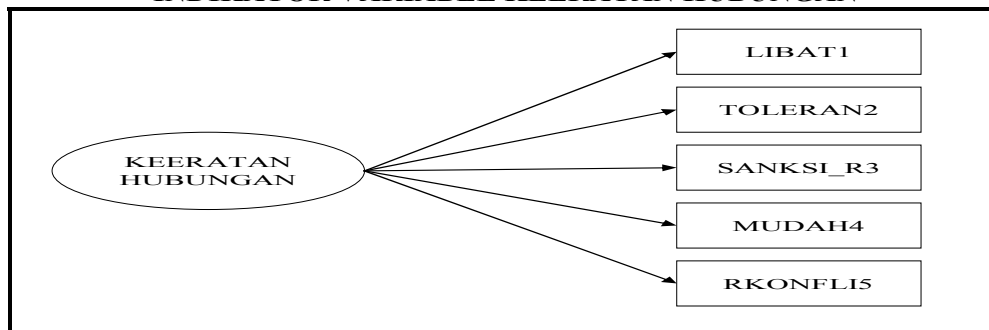
Keeratan hubungan merupakan nilai keterlibatan yang tinggi antar entitas yang menjalin kerjasama (Palmer 1996).

Indikator variabel ini terdiri dari empat indikator yang diadopsi dari Palmer (1996,1998), Payne (1995), Murphy, et al (2005). Anderson and Narus (1990), Ganesan (1994), yaitu :

1. Secara kontinyu melibatkan rekanan bisnis. Tindakan yang dilakukan oleh pelaku organisasi untuk selalu melibatkan rekanan bisnis dalam kerjasama yang sesuai dengan kapasitas dan kompetensi organisasinya (LIBAT1)
2. Toleransi tinggi adalah perilaku pelaku bisnis yang memiliki sikap tolerans terhadap kesalahan/kekurangan rekanan dengan terus melakukan koreksi secara elegan, proporsional dan profesional terhadap kesalahan tersebut. (TOLERANS2)
3. Tidak mudah/cepat memberikan sanksi/hukuman, artinya apabila terjadi kesalahan/ketidak sesuaian dalam transaksi, para pelaku bisnis tidak langsung memberikan sanksi/hukuman yang menyulitkan rekanan (SANKSI_R3)

4. Memberikan kemudahan dalam menjalankan kerjasama, artinya persyaratan, prosedur pembayaran, dan proses setiap transaksi sedapat mungkin dapat memudahkan rekanan untuk memenuhinya/menjalankannya (MUDAH4)
5. Rendah konflik, para pelaku organisasi selalu mencari jalan keluar yang terbaik bagi kedua organisasi (*win-win solution*) apabila terjadi perselisihan, perbedaan yang terjadi selama menjalin kerjasama pemasaran (RKONFLI5)

GAMBAR 3.9.
INDIKATOR VARIABEL KEERATAN HUBUNGAN



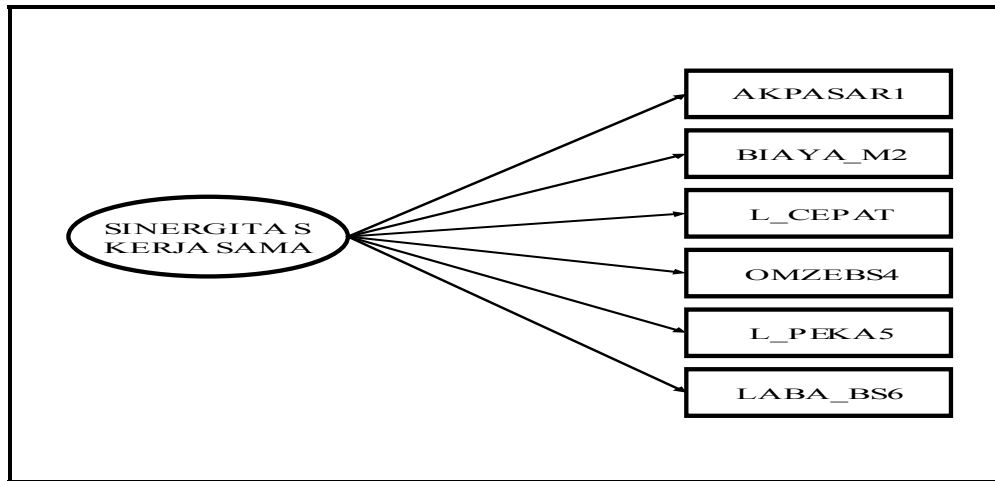
Sumber : Palmer (1996, 1998), Payne (1995), Murphy, et al (2005). Anderson and Narus (1990), Ganesan (1994).

8. Indikator – Variabel Sinergitas Kerjasama (*Cooperation Synergy*)

Sinergitas adalah kondisi organisasi yang bekerjasama, dimana dengan kerjasama tersebut memperoleh hasil yang jauh lebih baik, lebih besar, lebih kuat, dan lebih menguntungkan baik material maupun immaterial. Sinergitas kerjasama dalam studi ini, dielaborasi dan dikembangkan dari beberapa indikator variabel yang dijelaskan atau diteliti oleh: Corning (1998), Chris-Lucas (2000,2005), Axelrod (1984,2000), Lee and Kim (1999), Zineldin and Bredenl w (2003), dan Alan, et al (2007), yaitu:

1. Akses pasar lebih luas, artinya organisasi dapat bertransaksi dalam skala dan cakupan yang lebih luas sejak melakukan kerjasama pemasaran (AKPASAR1)
2. Penghematan biaya operasional lebih besar (*cost minimizing*), artinya perusahaan dapat mengoperasikan usahanya menjadi lebih efisien sehingga perusahaan dapat beroperasi dengan biaya minimal dibanding bila dilakukan secara individual (BIAYA_M2)
3. Akses informasi lebih cepat, yaitu: perusahaan memiliki kecepatan untuk mendapatkan informasi tentang berbagai hal yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan bisnis yang dikelola (L_CEPAT3)
4. Omzet penjualan lebih besar/banyak, yaitu: jumlah penjualan yang diperoleh jauh lebih banyak selama menjalin hubungan pemasaran dengan rekanan saat ini (OMZEB4)
5. Lebih peka/sensitif terhadap perubahan, yaitu perusahaan dapat lebih peka terhadap segala bentuk perubahan dalam persaingan karena perusahaan selalu memperoleh informasi lebih dini dari para rekanan bisnis (L_PEKA5)
6. Meningkatnya kemampulabaan, yaitu: organisasi dapat menghasilkan laba yang lebih besar selama menjalankan hubungan kerjasama (LABA_B6)

GAMBAR 3.10.
INDIKATOR VARIABEL SINERGITAS KERJASAMA



Sumber : Corning 1998, Chris-Lucas 2000,2005, Axelrod 1984,2000, Lee and Kim 1999, Zineldin and Bredenlow 2003, Alan, et al 2007.

9. Indikator-Variabel Keunggulan Posisional Bersaing

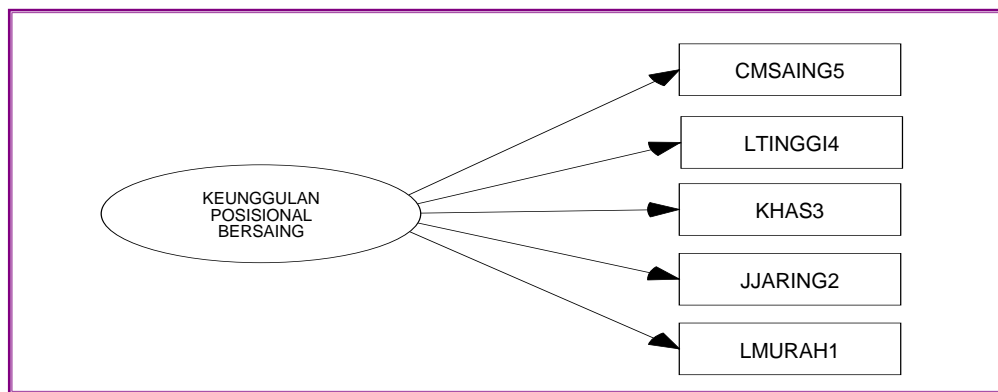
Keunggulan posisional bersaing (*Competitive Positional Advantages*) adalah keunggulan perusahaan dalam membangun posisinya dalam persaingan, atau dapat dimaknai pula sebagai suatu keunggulan organisasi yang dipersepsikan dibenak pemangku kepentingan bahwa perusahaan memiliki keunggulan dalam kekhasan/keunikan input-proses-outcomes termasuk produk dan atau biaya. (Bharadwaj, et al 1993).

Indikator keunggulan posisional bersaing diadopsi dan dimodifikasi dari Bharadwaj, et al 1993, Verdin and Williamson 1994, Porter 1980, Szymanski, et al 1993, sebagai berikut :

1. Biaya operasional lebih murah dibanding pesaing, selama menjalin kerjasama perusahaan dapat mengoperasikan usahanya dengan biaya yang lebih murah dibanding pesaing (LMURAH1).

2. Jejaring Menjadi Lebih Kuat, yaitu perusahaan yang menjalin kerjasama memiliki jejaring yang sangat kuat antar pelaku kerjasama (JJARING2)
3. Terciptanya kekhasan, yaitu: perusahaan dapat menghasilkan berbagai kekhasan baik dalam proses maupun barang dan jasa yang dihasilkan, sehingga perusahaan memiliki spesifikasi berbeda dibanding dengan pesaing lainnya (KHAS3)
4. Profitabilitas lebih tinggi dibanding pesaing, yaitu: perusahaan dapat memperoleh laba diatas rata-rata industri (LABA_T4)
5. Kemampuan bersaing tinggi (mudah dan cepat menghadapi persaingan), yaitu organisasi menjadi cepat dan mudah menghadapi pesaing karena perusahaan selalu bekerja berdasarkan kompetensi dan kemampuan adaptasi yang tinggi (CM_SAIN5)

GAMBAR 3.11.
INDIKATOR VARIABEL KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING



Sumber: Bharadwaj, et al (1993), Verdin and Williamson (1994), Porter (1980), Szymanski, et al (1993) yang dimodifikasi dan dikembangkan untuk studi ini.

10. Indikator-Variabel Kinerja Pemasaran (*Marketing Performance*)

Kinerja Pemasaran adalah ukuran hasil yang dicapai oleh perusahaan yang disebabkan oleh aktivitas-aktivitas pemasaran atau operasi perusahaan (Zinkhan 2002, dan Ferdinand 2000) berupa ukuran-ukuran pasar, dan persepsi nilai pelanggan serta keuntungan yang diperoleh dari aktivitas pemasaran tersebut. Karena studi ini adalah studi yang berkaitan dengan hubungan kerjasama pemasaran, maka indikator-indikator yang digunakan adalah indikator kinerja pemasaran yang berkaitan dengan hubungan tersebut. Indikator-indikator ini dielaborasi dari para peneliti/ahli yang mengukur kinerja pemasaran atau yang menjelaskan secara teoretis tentang ukuran kinerja pemasaran, ialah: Aaker (1991), Abels and Ambler (2006), Anand and Khanna (2000), Ferdinand (2000,2003), Murphy, et al (2005), Muthusamy, et al (2007), Olivia (1999), Stokes (2003), dan Storbacka, et al (1994).

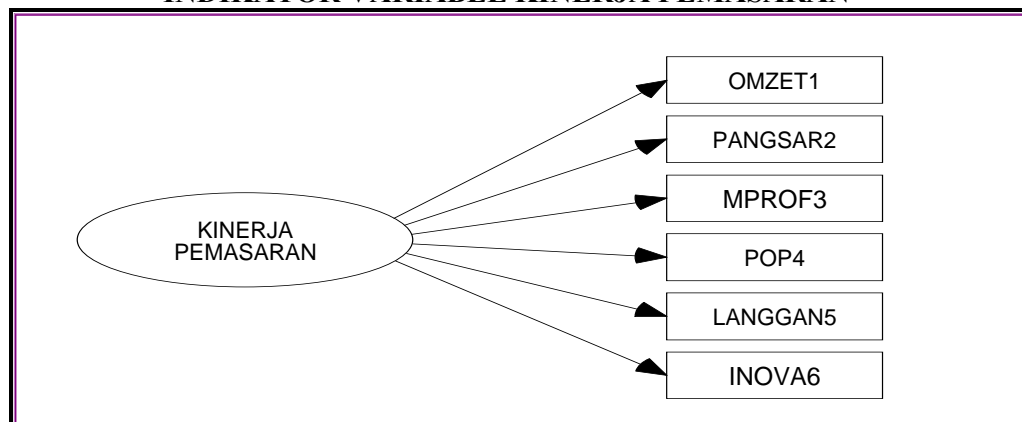
Indikator-indikator kinerja pemasaran yang digunakan dalam studi ini adalah:

1. Kontinuitas peningkatan omzet penjualan, yaitu: perusahaan mampu mencapai omzet penjualan yang tinggi dan selalu meningkat baik dari pembeli individual maupun grup wisata selama menjalin kerjasama pemasaran (OMZET1)
2. Meningkatnya pangsa pasar, yaitu: perusahaan dapat menguasai pasar pembeli akhir dan meningkatkannya secara terus menerus sepanjang periode (PANGSAR2)
3. Meningkatnya profitabilitas dan rentabilitas, yaitu: keuntungan dan kemampuan menghasilkan laba dari setiap barang dan jasa yang dijual

selalu meningkat (tumbuh dan berkembang) sepanjang periode (LABA_M3)

4. Menjadi lebih populer, yaitu: perusahaan menjadi lebih dikenal oleh organisasi lain maupun oleh konsumen akhir dan popularitas tersebut bersifat positif (POP4)
5. Jumlah pelanggan akhir meningkat, yaitu: jumlah konsumen akhir yang menjadi pelanggan semakin meningkat dan kontinyu (LANGGAN5)
6. Kemampuan inovasi meningkat, yaitu: organisasi semakin meningkat dalam mengemas paket-paket wisata, diversifikasi dan diferensiasi produk serta penggunaan teknologi promosi mutakhir (INOVA6)

GAMBAR 3.12.
INDIKATOR VARIABEL KINERJA PEMASARAN



Sumber : Aaker (1991), Abels and Ambler (2006), Anand and Khanna (2000), Ferdinand (2000,2003), Murphy, et al (2005), Muthusamy, et al (2007), Olivia (1999), Stokes (2003) dan Storbacka, et al (1994) dikembangkan untuk studi ini

Berdasarkan uraian terdahulu, maka dapat dirangkum definisi konseptual, operasional, variabel dan indikator-indikator yang digunakan dalam studi ini sebagaimana Tabel 3.2.

TABEL. 3.2.

Variabel, Definisi Konseptual, Operasional dan Indikator/Item Penelitian

VARIABEL	DEFINISI KONSEPTUAL	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR
KEPERCAYAAN (TRUST)	Kepercayaan merupakan kehendak/kemauan antar individu (satu pihak dengan pihak lain) untuk saling mengandalkan satu sama lain (Moorman, et al 1992, Morgan and Hunt 1994).	Kepercayaan adalah keyakinan para pelaku organisasi terhadap rekanan kerjasama bahwa rekanan tersebut akan dapat menjalankan hubungan kerjasama pemasaran, untuk selalu menepati janji, bertindak jujur, memberikan hak proporsional, dapat menghitung transaksi dengan tepat dan tidak menuntut persyaratan yang rumit dalam bekerjasama.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menepati Janji (JANJI 1) 2. Bertindak Jujur (Jujur2) 3. Berlaku Adil (ADIL3) 4. Memberikan Hak Secara Proporsional (HAKP4) 5. Menghitung Transaksi Tepat/ Benar (TEPATH5) 6. Tidak Menuntut Banyak Persyaratan dalam Kerjasama (SYARATM6) <p>Dielaborasi dari sumber: Morgan & Hunt 1994, Larzere and Huston 1980, Altmant and Taylorb 1973, Dweyr and lagacce 1986, Rotter 1971, dan Anderson and Narus 1990).</p>
KOMITMEN RELASIONAL (RELATIONAL COMMITMEN))	Komitmen relasional merupakan ikrar/janji kedua belah pihak yang berhubungan untuk menjalin kerjasama sama secara terus menerus, baik dinyatakan secara implisit maupun eksplisit (Dweyr,et al 987, Morgan and Hunt 1994, Pritthard 1999). Atau, diartikan sebagai kesepakatan dua orang/entitas atau lebih untuk mengikatkan diri dalam suatu hubungan dan berupaya untuk memelihara, menumbuh-kembangkan hubungan tersebut dalam waktu yang lama.	Komitmen relasional adalah kehendak yang kuat (ketetapan hati) untuk menepati apa yang telah disepakati (konsensus) dalam suatu hubungan, dan cenderung untuk tidak saling mengingkari atau berperilaku oportunistis dan selalu berupaya menjaga, memelihara dan menumbuh-kembangkan harmonisasi hubungan dalam cakupan waktu yang tidak terbatas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientasi pada hubungan yng harmonis (HARMO1) 2. Orientasi manfaat jangka panjang (ORIENTJP2) 3. Orientasi membangun hubungan yang kuat (HKUAT3) 4. Mematuhi/Mentaati konsensus (KONSUS4) 5. Tidak mudah berganti rekanan (GREKAN5) 6. Orientasi Hasil optimal (HSOPTIM6) 7. Tidak mengambil tindakan sepihak (SPIHAK7) <p>Dielaborasi dari sumber: Morgan and Hunt 1994, Mowday, et al (1979).</p>
KERJASAMA (COOPERATION)	Kerjasama merupakan jalinan hubungan antar dua atau lebih entitas (orang atau organisasi) dalam suatu aktivitas untuk mencapai satu atau beberapa tujuan bersama/ <i>mutual goals</i> (Anderson and Narus, 1990, Morgan and Hunt 1994).	Kerjasama merupakan jalinan hubungan antar organisasi bisnis dalam berbagai aktivitas untuk mencapai berbagai tujuan bersama/ <i>mutual goals</i> . Dimana kerjasama tersebut direfleksikan dari Intensitas kerjasama berupa: berbagi informasi pasar, penggunaan aktiva tetap bersama, penyusunan dan implementasi strategi pemasaran, pengembangan kom-petensi organisasi pariwisata, dan memelihara, menumbuh-kembangkan lingkungan pariwisata yang kondusif.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berbagi informasi pasar (PANGSAR1) 2. Penggunaan assets bersama (ASETMA2) 3. Penyusunan strategi/kebijakan dan program (SUNSTRA3) 4. Implementasi strategi/kebijakan/program (IMPLEST4) 5. Pengembangan kompetensi perusahaan (PKOMPET5) 6. Memelihara/menjaga lingkungan kondusif (LKONDUS6) <p>Di elaborasi dari sumber : Heide and Minner (1992), Morgan and Hunt (1994). Brown (1979). Trully (1998), Stokes (2003), Hermans (2003),</p>

			Stokes (2004).
--	--	--	----------------

Lanjutan Tabel. 3.2.....

VARIABEL	DEFINISI KONSEPTUAL	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR
KEKUATAN MEMAKSA/ KEMAMPUAN MENDESAK D. (COERCIVE POWER)	<p>Kekuatan/kekuasaan memaksa (<i>coercive power</i>) adalah kemampuan suatu entitas untuk memaksa (mendesak) pihak lain melakukan apa yang diinginkan dan akan memberikan hukuman bila pihak lain tidak mengabulkannya, atau sebaliknya akan memberikan hadiah/ imbalan (<i>reward</i>) apabila melaksana-kannya yang diarahkan untuk mengendalikan suatu pertukaran relasional (Dahl 1957, Emerson 1962, Frazier 1999, Gaski and Nevin 1985, Hermans 2003).</p>	<p>Kemampuan mendesak pihak lain untuk mengikuti atau merubah suatu kondisi tertentu (perintah / persyaratan atau berbagai kondisi yang harus disesuaikan karena perubahan situasi pasar), dengan maksud untuk mengendalikan jalannya kerjasama atau pihak lain/mitra bisnis.</p> <p>Unsur utama Kemampuan Mendesak/Kekuatan Memaksa dalam hubungan antar organisasi adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menuntut untuk mematuhi/ mengikuti 2. Menuntut untuk merubah 3. Pengendalian jalannya kerjasama (kedisiplinan) 4. Untuk kepentingan/ kebaikan bersama 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menuntut memenuhi seluruh Persyaratan (PSYARAT1) 2. Menuntut mengikuti kenaikan Tarif/ Harga (KTARIF2) 3. Menuntut mengikuti Kebijakan Pemasaran yang ditetapkan (PKPASAR3) 4. Menuntut mengikuti prosedur pembayaran (PSBAYAR4) 5. Menuntut mengikuti perubahan/ revisi atas konten/kontrak kerjasama (KONKER5) 6. Menuntut merubah prosedur transaksi (PTRANS6) 7. Menuntut merubah kebijakan penjualan kredit (PKREDIT7) 8. Menuntut merubah strategi pemasaran (STRATEG8) 9. Menuntut menurunkan harga jual produk/jasa (biaya transaksi) (HJUAL9) 10. Menuntut Perubahan pada strategi promosi (PPROMO10) <p>Dielaborasi dari sumber: Gaski and Nevin (1985) Gaski (1986), Morgan and Hunt (1994), dan Hermans (2003),</p>
LOYALITAS (LOYALTY)	<p>Loyalitas adalah suatu keadaan/kondisi kognitif, afektif dan konatif seseorang yang direfresentasikan dalam bentuk pengulangan preferensi dan rekomendasi (Dick and Basu 1994).</p> <p>Loyalitas merupakan nilai yang diperoleh dari hubungan jangka</p>	<p>Loyalitas adalah sikap dan tindakan/kecenderungan suatu organisasi (pelaku bisnis) untuk tetap memilih, menyukai, tidak ingin beralih serta semakin berkehendak untuk memperluas/ memperdalam hubungan dengan rekanan.</p>	<p>Loyalitas (Loyalty):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjalin kerjasama dengan rekanan saat ini/niat untuk tetap melangsungkan kemitraan (NIAT1) 2. Lebih menyukai rekanan saat ini dibanding organisasi lainnya (SUKA2) 3. Keinginan untuk meningkatkan frekuensi transaksi/kerjasama (FREKT3) 4. Tidak ingin beralih (<i>Switching Intention</i>) (BERALIH4) 5. Meningkatkan intensitas/ keragaman kerjasama (INTENS5) <p>Sumber : Diadopsi dan dimodifikasi dari : Dick and Basu (1994), Hennig-Thurau, et al (2002), Garbarino and Jhonson (1999), Iacobucci (2001), Barry (1985, 1995), Ganesan (1994), Dharmmesta (2002), Bucklin and Sengupta (1993), Anderson and Weitz (1992), dan Egan (2001).</p>

	panjang karena seseorang merasa memperoleh banyak manfaat dari hubungan tersebut (Egan 2001).		
--	--	--	--

Lanjutan Tabel. 3.2.....

VARIABEL	DEFINISI KONSEPTUAL	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR
PESAN BERANTAI POSITIF (POSITIVE WoM)	Pesan Berantai Positif/ <i>Positive Word of mouth communication</i> dijabarkan sebagai semua komunikasi informal antara pelanggan dan pelanggan lainnya (pihak-pihak yang menjalin hubungan) yang ditekan pada transaksi (barang atau jasa) yang berhubungan dengan kesenangan, penjelasan, cerita, rekomendasi kepada yang lain, bahkan pamer (Anderson and Eugene 1998, Amt 1967)	Pesan Berantai Positif/ adalah komunikasi informal yang disampaikan oleh pelaku organisasi yang menjalin kerjasama pemasaran kepada pihak lain tentang: manfaat, tindakan-tindakan positif selama menjalin kerjasama dengan rekan bisnisnya dan merekomendasikan rekanan kepada pihak lain, serta tidak menyampaikan informasi jelek tentang rekanan kepada pihak lain.	Pesan Berantai Positif (<i>Positive WoM Communication</i>) 1. Menyampaikan informasi manfaat-manfaat yang diperoleh dari suatu hubungan kepada pihak lain (MANFAAT1) 2. Menceritakan tindakan-tindakan positif yang pernah dilakukan oleh pihak-pihak yang bekerjasama (TINDAKP2) 3. Merekomendasikan rekanan bisnis kepada pihak lain yang membutuhkan (REKOMD3) 4. Tidak menceritakan keburukan/ kejelekan rekan kerjasama kepada pihak lain (SIMLEK4) Sumber: Arnt (1967), Anderson and Eugene (1998), Hennig-Thurau, et al (2002, 2004).
KEERATAN HUBUNGAN (STRONG RELATIONSHIP)	Keeratan hubungan merupakan nilai keterlibatan yang tinggi antar entitas yang menjalin kerjasama (Palmer 1996).	Keeratan hubungan merupa-kan nilai keterlibatan antar organisasi pariwisata yang menjalin kerjasama pemasaran, yang dicerminkan oleh saling melibatkan dalam berbagai even kerjasama, toleransi tinggi, tidak mudah memberikan sanksi, selalu memberikan kemudahan, serta menjaga hubungan dengan cara meminimalisir konflik antar organisasi.	Keeratan Hubungan (strong relationship): 1. Saling melibatkan secara kontinyu rekan bisnis yang menjalin kerjasama pemasaran (LIBAT1) 2. Toleransi tinggi antar pihak yang bekerjasama terhadap kesalahan/ kekurangan rekanan dengan terus melakukan koreksi (TOLERANS2) 3. Tidak mudah/cepat memberikan sanksi/hukuman apabila terjadi kesalahan dalam transaksi (SANKSI_R3) 4. Memberikan kemudahan dalam menjalankan kerjasama, seperti dalam hal kemudahan persyaratan dan prosedur pembayaran (MUDAH4) 5. Rendah konflik: perselisihan, perbedaan yang terjadi selalu berujung pada penyelesaian secara win-win (RKONFLI5) Sumber : Palmer (1996, 1998), Payne (1995), Murphy, et al (2005), Anderson and Narus (1990), Ganesan (1994).
KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING (COMPETITIVE POSITIONAL ADVANTAGE)	Keunggulan perusahaan dalam membangun posisinya dalam persaingan, bahwa perusahaan memiliki keunggulan dalam kekhasan/keunikan input-proses- <i>outcomes</i> termasuk produk dan atau biaya. (Bharadwaj, et al (1993).	Keunggulan posisional bersaing adalah perusahaan memiliki keunggulan dalam kekhasan/keunikan input-proses- <i>outcomes</i> termasuk produk dan atau biaya, yang dicerminkan oleh: biaya-biaya lebih murah, jejaring lebih kuat, memiliki kekhasan, berkemampuan dalam menghasilkan profitabilitas diatas rata-rata pasar, serta selalu cepat-tanggap dalam menghadapi persaingan.	1. Biaya operasional lebih murah dibanding pesaing (LMURAH1) 2. Jejaring Menjadi Lebih Kuat (JJARING2) 3. Terciptanya kekhasan, barang dan jasa yang dihasilkan memiliki spesifikasi dibanding dengan pesaing (KHAS3) 4. Profitabilitas lebih tinggi dibanding pesaing (LABA_T4) 5. Kemampuan bersaing tinggi (mudah dan cepat menghadapi persaingan) (CM_SAIN5) Dielaborasi dari sumber : Bharadwaj, et al (1993), Verdin and Williamson (1994), Porter (1980), Szymanski, et al 1980.

Lanjutan Tabel. 3.2.....

VARIABEL	DEFINISI KONSEPTUAL	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR
SINERGITAS KERJASAMA (<i>COOPERATION SYNERGY</i>)	Sinergitas adalah, hasil keseluruhan yang dicapai dari kerjasama lebih besar, lebih cepat, lebih tinggi, lebih efisien daripada hasil jumlah bagian-bagian (individu-individu) Axelrod (1984, 2003), Corning (1998).	Sinergitas adalah suatu kondisi organisasi pariwisata yang menjali kerjasama pemasaran yang memperoleh hasil secara total: lebih efisien, lebih efektif, lebih produktif, dan lebih baik, dibanding jika melakukannya secara individual.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akses pasar menjadi lebih luas, organisasi dapat bertransaksi dalam skala yang lebih luas sejak melakukan kerjasama (AKPASAR1) 2. Penghematan Biaya operasional menjadi lebih besar (<i>cost minimizing</i>) (BIAYA_M2) 3. Akses informasi lebih cepat, perusahaan memiliki kecepatan untuk mendapatkan informasi tentang berbagai hal yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan bisnis yang dikelola (L_CEPAT3) 4. Omzet penjualan lebih besar/banyak, jumlah penjualan yang diperoleh jauh lebih banyak bila dilakukan dengan bekerjasama (OMZEB4) 5. Lebih peka/sensitif terhadap perubahan, perusahaan dapat lebih peka terhadap segala bentuk perubahan dalam persaingan (L_PEKA5) 6. Meningkatkan kemampulabaan, organisasi dapat menghasilkan laba yang lebih besar selama menjalankan hubungan kerjasama (LABA_B6) <p>Dielaborasi dari sumber : Corning 1998, Chris-Lucas (2000,2005), Axelrod (1984,2000), Lee and Kim (1999), Zineldin and Bredenl�w (2003), dan Alan Smart, et al (2007).</p>
KINERJA PEMASARAN (<i>MARKETING PERFORMANCE</i>)	Kinerja Pemasaran adalah ukuran hasil yang dicapai oleh perusahaan yang disebabkan oleh aktivitas-aktivitas pemasaran atau	Kinerja Pemasaran adalah ukuran hasil yang dicapai perusahaan yang disebabkan oleh aktivitas-aktivitas pemasaran atau operasi perusahaan, berupa: ukuran-pasar, dan persepsi nilai pelanggan serta keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari aktivitas pemasaran tersebut.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontinyuitas peningkatan omzet penjualan baik dari pembeli individual maupun grup wisata (OMZET1) 2. Meningkatnya pangsa pasar; cakupan pasar yang dapat dikuasai selalu meningkat sepanjang periode (PANGSAR2) 3. Meningkatnya profitabilitas; keuntungan dan kemampuan menghasilkan laba dari setiap barang dan jasa yang dijual selalu meningkat (tumbuh dan berkembang) (LABA_M3) 4. Menjadi lebih populer; perusahaan menjadi lebih dikenal oleh organisasi bisnis maupun oleh konsumen akhir, popularitas tersebut sifatnya positif (POP4)

	<p>operasi perusahaan, berupa: ukuran-ukuran pasar, dan persepsi nilai pelanggan serta keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari aktivitas pemasaran tersebut (Clark, et al 2006, Ferdinand 2000, 2006, Zinkhan 2002).</p>	<p>Ukuran-ukuran kinerja tersebut dicerminkan oleh: kontinuitas peningkatan omzet penjualan, pangsa pasar, pertumbuhan-perkembangan profitabilitas, organisasi yang lebih/semakin populer, pelanggan akhir meningkat, serta memiliki kemampuan inovasi yang tinggi.</p>	<p>5. Jumlah pelanggan akhir meningkat; jumlah konsumen akhir yang menjadi pelanggan semakin meningkat dan kontinyu (LANGGAN5)</p> <p>6. Kemampuan inovasi meningkat; organisasi semakin meningkat dalam mengemas paket-paket wisata, diversifikasi dan diferensiasi produk serta penggunaan teknologi promosi mutakhir (INOVA6)</p> <p>Sumber : Aaker (1991), Abels and Ambler (2006), Anand and Khanna (2000), Ferdinand (2000,2003), Murphy, et.al (2005), Muthusamy, et al (2007), Olivia (1999), Stokes (2003) dan Storbacka, et al (1994), dikembangkan untuk studi ini</p>
--	--	--	---

Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini.

3.5. Sumber Dan Jenis Data

Studi ini akan menggunakan dua jenis data: primer dan sekunder. Data primer dibutuhkan sebagai bahan utama untuk pengolahan studi ini, dan data sekunder hanya sebagai pelengkap.

3.5.1. Data Primer

Jenis data ini diperoleh secara langsung dari responden yang menjadi objek penelitian yaitu para pengambil keputusan/pimpinan organisasi laba yang mengelola bisnis pariwisata dan tergabung dalam asosiasi PHRI dan ASITA. Data primer tersebut berupa jawaban responden atas butir-butir pertanyaan mengenai indikator variabel yang menjadi fokus penelitian ini.

3.5.2. Data Sekunder

Data ini berupa data yang diperoleh dari organisasi-organisasi kepariwisataan di Indonesia baik dari Kementerian Budaya dan Pariwisata, DEPBUDPAR, ASITA, PHRI maupun berasal dari publikasi media massa, serta literatur yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.6. Teknik Analisis Data

Sesuai dengan model yang dirancang dalam studi ini yaitu mendesain variabel kedalam dua bentuk yaitu variabel *latent/construct (unobserved variable)* dan variabel *manifest (observed variable)*. Variabel *latent (unobserved variable)* adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, sehingga memerlukan beberapa indikator untuk mengukurnya. Sedangkan variabel *manifest (observed variable)* adalah variabel yang dapat diukur atau merupakan indikator dari

variabel laten (Ghozali 2004). Oleh karena itu teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling (SEM)* berupa AMOS Versi 5.0/*Amos Graph*. Teknik ini Ferdinand (2000,2006) menyatakan bahwa merupakan sekumpulan teknik pengujian statistik yang memungkinkan untuk menguji serangkaian hubungan/model relatif rumit. Keunggulan teknik analisis ini dalam studi manajemen, karena kemampuannya dalam menguji secara bersama-sama: model struktural dan *measurement model*. *SEM* dapat melakukan konfirmasi berbagai indikator/dimensi dari suatu konsep/konstruk dan mengukur hubungan-hubungan antar variabel yang secara teoretis ada. Studi ini akan menganalisis pengaruh antar variabel, dimana terdapat beberapa variabel dependen dan variabel dependen ini dapat menjadi variabel independen bagi variabel dependen lainnya.

Jadi, alasan menggunakan teknik ini karena secara metodologis desain penelitian ini bersifat simultan, memiliki hubungan relatif rumit, dan menggunakan SEM dengan *software* AMOS 5.0. diprediksikan mampu menguji apa yang ingin dicapai dalam studi .

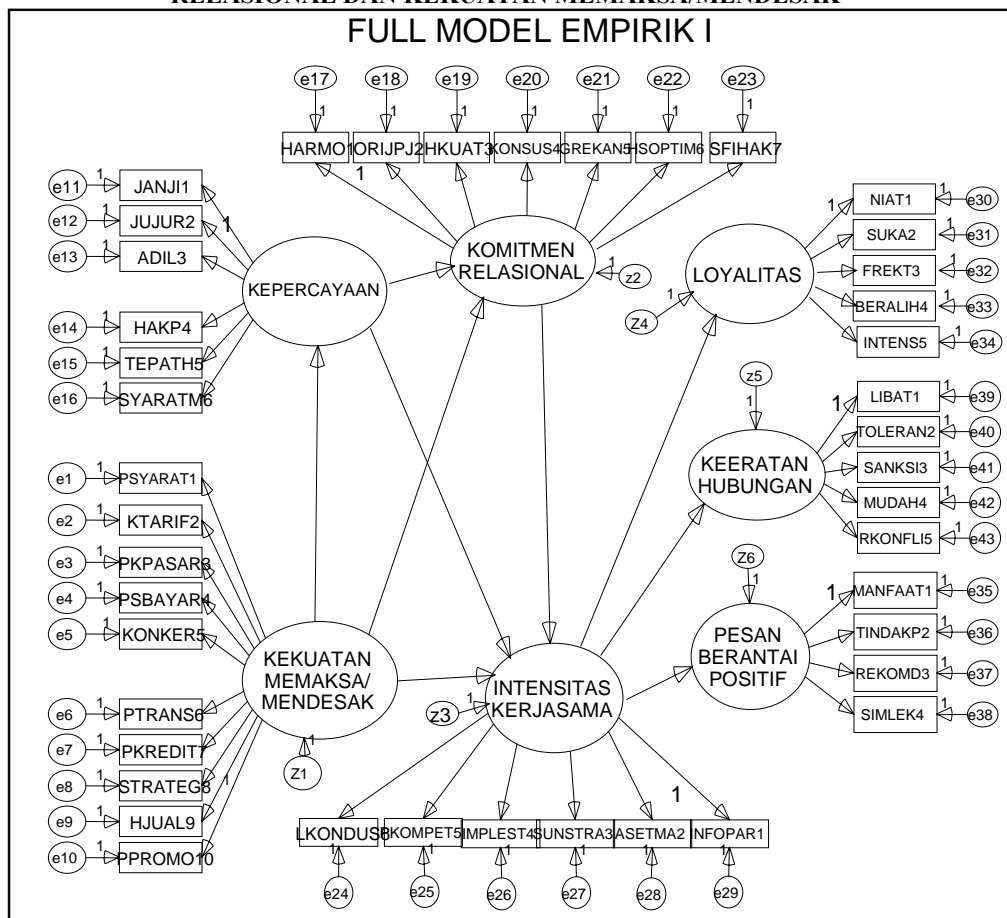
3.6.1. Tahapan-Tahapan dalam Pengolahan dalam SEM

Tahapan yang harus dilalui dalam *SEM* yang menggunakan program *AMOS Graph* ini adalah sebagai berikut Ferdinand (2000, 2006), Ghozali (2008):

1. Membangun model yang didasarkan pada kajian teoretis yang kuat. Maksudnya adalah model yang dibangun tidak dapat dibenarkan jika tidak memiliki landasan teoretis, jadi tidak dapat dibenarkan membangun model penelitian tanpa rujukan teori yang kuat.

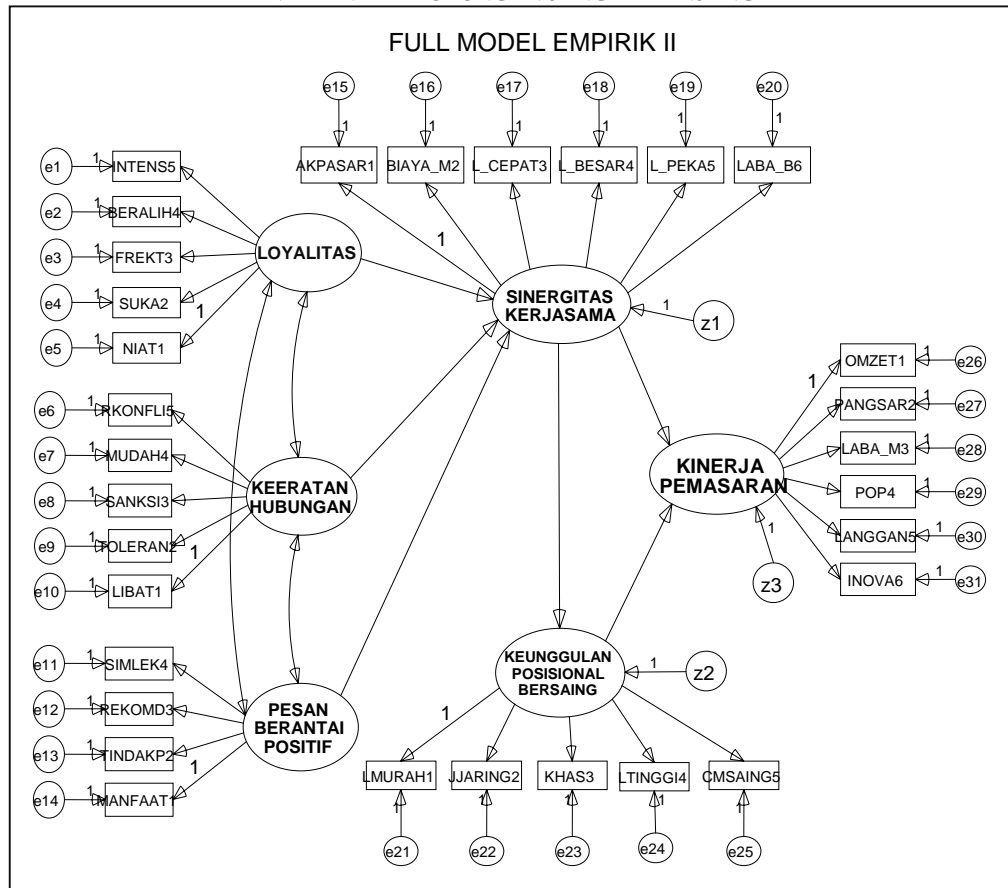
2. Pengembangan Diagram Jalur. Untuk memudahkan membaca hubungan kausalitas dari model yang telah dibangun berdasarkan kajian teoretis tersebut, kemudian dibuat diagram alur yang menghubungkan antar variabel-variabel yang digunakan dalam studi. Studi ini, mengembangkan 2 (dua) model penelitian empiris, yaitu:

GAMBAR 3.13.
STRUCTURAL EQUATION MODELLING-FULL MODEL I
MEMBANGUN NILAI HUBUNGAN JANGKA PANJANG MELALUI INTENSITAS
KERJASAMA PEMASARAN BERDASARKAN PERILAKU-PERILAKU PERTUKARAN
RELASIONAL DAN KEKUATAN MEMAKSA/MENDESAK



Sumber : Dikembangkan untuk studi ini.

GAMBAR 3.14.
STRUKTURAL EQUATION MODELING-FULL MODEL II
MEMBANGUN SINERGITAS KERJASAMA, UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN
POSISIONAL BERSAING DAN KINERJA PEMASARAN BERDASARKAN
NILAI-NILAI HUBUNGAN JANGKA PANJANG



Sumber : Dikembangkan untuk studi ini.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram jalur pada Gambar 3.13. dan 3.14., dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu: konstruk eksogen dan konstruk endogen, terdiri dari :

a. Konstruk Eksogen (*Exogeneous Constructs*)

Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variable*” atau “*independent variable*” yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model.

b. Konstruk Endogen (*Endogeneous Constructs*)

Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau lebih konstruk endogen lainnya tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Dalam diagram jalur hubungan antara konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

3. Konversi diagram alur kedalam persamaan

Melakukan konversi diagram jalur ke dalam persamaan, kemudian mengkonversi spesifikasi model kedalam rangkaian persamaan yang terdiri dari :

- a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equation*) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.
- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), model pengukuran dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk.

Model Empirik I, Dampak Kekuatan Memaksa dalam Pemasaran Relasional, terdiri dari 9 (sembilan) Hipotesis untuk memformulasikan persamaan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kepercayaan (Percaya) = β_1 K_Memaksa/Mendesak + Z_1
2. Komitmen Relasional (Komrel) = β_2 K_Memaksa/Mendesak + β_3 Percaya + Z_2
3. Kerjasama (Kerma) = β_4 K_Memaksa/Mendesak + β_5 Percaya + β_6 Komrel + Z_3

4. Loyalitas (Loy) = β_7 Kerma + Z_4
5. Pesan Berantai Positif (PBP) = β_8 Kerma + Z_5
6. Keeratan Hubungan (H_Erat) = β_9 Kerma + Z_6

Model Matematis untuk Empirikal II terdiri dari 6 (enam) hipotesis, sehingga model matematisnya sebagai berikut,

1. Sinergitas Kerjasama (Siner) = β_{10} Loy + β_{11} PBP + β_{12} H_Erat + Z_1
2. Keunggulan Posisional Bersaing (KP_Saing) = β_{13} Siner + Z_2
3. Kinerja Pemasaran (Kinpem) = β_{14} Siner + β_{15} KPSaing + Z_3

Keterangan :

β_{1-15} = Koefisien estimasi

Z = eror

4. Langkah Keempat, Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Memilih matriks input dan estimasi model, *observed variable* pada sisi sebelah kiri dari setiap persamaan dari model pengukuran yang diajukan dan sisi sebelah kanan untuk variabel-variabel laten. Input data yang digunakan *SEM-AMOS* adalah matriks kovarian karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi atau sampel yang berbeda yang tidak dapat disajikan oleh korelasi.

5. Langkah Kelima, Menilai Kemungkinan adanya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan banyak konstruk.

6. Langkah Keenam, Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Evaluasi kriteria *Goodness of Fit* adalah pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah model dapat diterima atau tidak. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off* untuk menguji apakah model diterima atau ditolak (fit atau tidak fit).

- a) χ^2 *Chi Square Statistic*. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$ (5%) atau $p > 0,10$ (10%) (Hulland, et al 1996 dalam Ferdinand 2006).
- b) *RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)* yang merupakan penilaian kesesuaian model dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari suatu model berdasarkan *degree of freedom* (Ferdinand 2000, 2006).
- c) *CMIN/DF*. *CMIN/DF* atau *square relative* merupakan hasil pembagian antara fungsi kesalahan sampel yang minimal dengan derajat kebebasannya yang digunakan untuk mengukur *fit model* (Ferdinand, 2006). *CMIN/DF* yang diharapkan agar model dapat diterima adalah $\leq 2,00$ atau 3,0, jadi model menghasilkan nilai sama dengan atau lebih kecil angka tersebut maka model tersebut *acceptable fit* antara model dan data.
- d) *GFI (Goodness of Index)*. Pengujian indeks *goodness of fit* dimaksudkan untuk mengetahui proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang

terestimasi (Bentler, 1983 , Tanaka & Huba, 1989 dalam Ferdinand, 2002). *GFI* yang diharapkan adalah $GFI \geq 0,90$.

- e) **AGFI (Adjusted Goodness Fit Index)**. *AGFI* dapat meng-*adjust fit* indeks terhadap *df* yang tersedia untuk menguji diterima atau tidaknya model. Hasil yang diharapkan adalah $\geq 0,90$.
- f) **TLI (Tucker Lewis Index)**. *TLI* adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line* model (Baumgartner & Homburg, 1996 dalam Ferdinand, 2002). Nilai yang diharapkan adalah $TLI \geq 0,90$.
- g) **CFI (Comparative Fit Index)**. Rentang ini sebesar 0 - 1 dimana semakin mendekati 1 mengkompensasi *chi square* dalam sampel besar (Baumgrater & Hamburg, 1996) nilai *RMSEA* yang kecil atau sama dengan 0,80 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan degress (Browne & Cudeck 1993).

Dengan demikian indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang diringkas dalam Tabel 3.3. berikut ini :

TABEL 3.3
Kriteria dalam Pengujian dengan Menggunakan SEM
(Goodness of Fit Index)

GOODNESS OF-FIT INDEX	CUT-OFF VALUE
λ Chi –Square	Diharapkan nilainya kecil
Significance Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand, 2006.

7. Langkah Ketujuh

Interpretasi dan modifikasi model Hair (1995) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu atau tidaknya sebuah model dimodifikasi dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model tersebut. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar yaitu $> 2,58$, maka modifikasi dapat dilakukan dengan menambah sebuah jalur baru terhadap model yang diestimasi itu, namun penambahan jalur ini harus dilandasi oleh dukungan teoretik. Nilai *residual* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat *cut of value* 5% (0,05).

8. Langkah ke 8, Uji Hipotesis

Cut of Point yang digunakan dalam penelitian ini adalah nilai *Critical Ratio* (CR), dan nilai probabilitas hitung (*p-value*). Kriteria penolakan hipotesis yaitu :

- Hipotesis **Ditolak/Tidak Diterima**, bila : Nilai *Critical Ratio* < dari 2,0 dan *P-value* > dari 0,05
- Hipotesis **Tidak Ditolak/Diterima** bila: Nilai *Critical Ratio* > dari 2,0 dan *P-value* < dari 0,05 (5%).

3.6.2. Pegujian Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dapat mengukur suatu konstruk. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis – CFA*) yang bertujuan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam suatu kelompok variabel (angka faktor didapat dari *Loading factor* λ).

Suatu item pertanyaan dikatakan valid jika nilai *CR* > 2,0 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor-faktor laten yang dibentuk (Ferdinand, 2002). Untuk pertanyaan yang tidak valid maka akan dikeluarkan dan tidak dianalisis, sedangkan untuk pertanyaan yang valid akan diteruskan ke tahap pengujian kehandalan (uji reliabilitas).

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten

yang dapat diterima adalah sebesar 0.7. Nilai tingkat reliabilitas dimensi diperoleh melalui rumus berikut ini (Ghozali 2008):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard error})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan :

- Standard loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator (yang didapat dari perhitungan komputer dengan menggunakan program *Amos Graphics*)
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. *Measurement error* diperoleh dari $1 - (\text{standardized loading})^2$

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *Variance extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{standard loading}^2}{\sum \text{standard error}^2 + \sum E_j}$$

3. Uji Asumsi-Asumsi SEM

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data dengan permodelan *SEM-AMOS* adalah sebagai berikut :

a. Outliers

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim, baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pengujian tentang ada tidaknya *outliers univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai *Z score* dari data penelitian yang digunakan.

Apabila terdapat nilai *Z score* yang berada pada rentang lebih besar daripada ± 4 (Hair dkk, 1995) maka hal ini termasuk dalam kategori *outliers* sedangkan pengujian *multivariate outliers* pada tingkat multivariat dapat dilihat dari jarak *mahalanobis* (Ghozali 2008).

b. Uji Normalitas Data

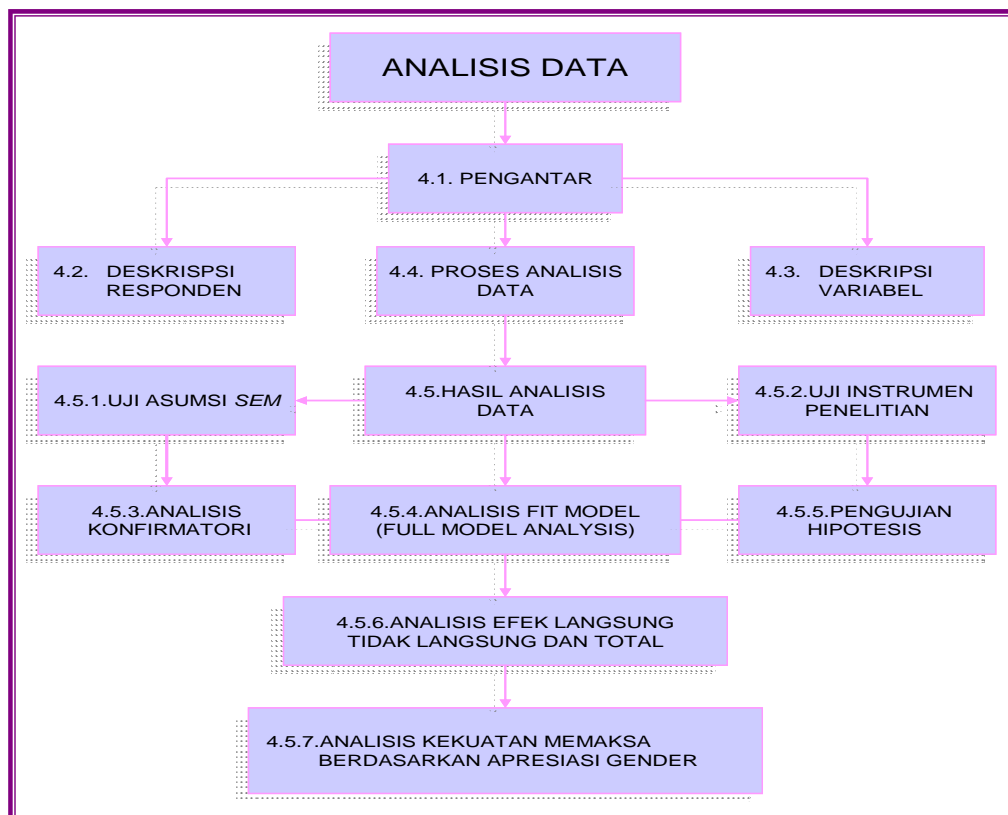
Sebaran *data* harus dianalisis untuk mengetahui apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan *SEM* ini. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode statistik. Uji normalitas ini perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan perintah *test of normality and outliers*. Asumsi normalitas akan ditolak bila nilai *CR* lebih besar dari nilai kritis ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali 2008).

BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Pengantar

Pada Bab IV ini, akan disampaikan hal-hal yang berkaitan dengan hasil dan analisis data penelitian yang terdiri dari: identifikasi responden, deskripsi variabel, uji instrumen, uji kesesuaian model, pengujian hipotesis, analisis dampak langsung dan tidak langsung, apresiasi gender terhadap kekuatan/kekuasaan memaksa. Secara diagramatis dapat ditampilkan struktur dari Bab IV ini sebagai berikut:

**GAMBAR 4.1.
ALUR KAJIAN BAB IV**



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini

4.2. Deskripsi Responden

4.2.1. Distribusi Lokasi Responden

Responden penelitian ini adalah pengelola organisasi yang bergerak dalam industri pariwisata yang berorientasi pada laba. Alasannya, karena arah penelitian adalah untuk mengukur variabel-variabel strategik yang dihasilkan dari hubungan pemasaran, yaitu: sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran. Kuesioner didistribusikan kepada para pengambil keputusan dibidang pariwisata, yaitu: pemilik, pengelola, manajer profesional dalam bidang kepariwisataan.

Kuesioner yang kembali lebih banyak didapatkan dari pengumpulan secara langsung baik yang dilakukan secara individu atau melalui rekanan, terutama pada saat diselenggarakannya acara-acara/pertemuan asosiasi organisasi industri pariwisata. Jumlah kuesioner yang didistribusikan sebanyak 765, melalui pos sebanyak 450 dan melalui distribusi langsung baik dilakukan saat pertemuan-pertemuan asosiasi maupun langsung ke perusahaan sebanyak 315 eksemplar. Dari jumlah yang didistribusikan tersebut, kuesioner yang terkumpul sebanyak 227 kuesioner, jadi jumlah *response rate* dalam penelitian ini adalah 29,67%. Sementara, jumlah sampel yang direncanakan dalam studi ini sebanyak 155 responden. Namun, karena responden yang mengembalikan dan setelah diseleksi memenuhi persyaratan untuk diolah lebih lanjut sebanyak 190 responden maka jumlah tersebut yang kemudian diolah dalam disertasi ini. Adapun distribusi tempat/lokasi organisasi responden adalah sebagai berikut (Tabel 4.1.)

TABEL 4.1.

DISTRIBUSI LOKASI RESPONDEN/PERUSAHAAN

NO	WILAYAH	Hospitality		Biro/Agen Perjalanan Wisata		Tempat Tujuan Wisata		Penyelenggara Atraksi Wisata/"MICE"		Organisasi Lainnya		Jumlah	Persentase (%)
		Jumlah	%-tase	Jumlah	%-tase	Jumlah	%-tase	Jumlah	%-tase	Jumlah	%-tase		
1	JAKARTA-, BOGOR, DEPOK, TANGERANG DAN BEKASI (JABODETABEK)	18	16.22	11	33.33	5	26.32	3	18.75	3	27.27	40	21.05%
2	BANDUNG DAN SEKITAR	11	9.91	3	9.09	3	15.79	2	12.50	1	9.09	20	10.53%
3	SEMARANG-JATENG	17	15.32	3	9.09	2	10.53	2	12.50	1	9.09	25	13.16%
4	DENPASAR-BALI, NUSA TENGGARA DAN SEKITARNYA	38	34.23	8	24.24	4	21.05	6	37.50	3	27.27	59	31.05%
5	DIY-DAN SEKITAR	12	10.81	4	12.12	1	5.26	2	12.50	2	18.18	21	11.05%
6	SURABAYA-JAWA TIMUR	6	5.41	2	6.06	2	10.53	1	6.25	1	9.09	12	6.32%
7	WILAYAH LAINNYA	9	8.11	2	6.06	2	10.53	0	0.00	0	0.00	13	6.84%
Jumlah		111	100	33	100	19	100	16	100	11	100	190	100%

Sumber : Diolah untuk disertasi ini, 2008.

Berdasarkan informasi dari Tabel 4.1. diketahui bahwa angket dari responden yang dapat diolah dalam studi ini adalah berasal dari: wilayah (Bali dan sekitarnya) sebanyak 59 (31,05%), JABODETABEK 40 (21,05%), Semarang-Solo (Jateng) 25 (13,16%), DIY dan sekitarnya 21 (11,05%), Surabaya/Jatim 12 (6,32%) dan wilayah lainnya sebanyak 13 (6,84%). Jawaban responden ini diperoleh melalui pos, pertemuan-pertemuan asosiasi industri pariwisata, dan diperoleh dengan cara mengunjungi langsung ke perusahaan. Karena satu perusahaan (*Head office*) dalam industri pariwisata dapat beroperasi diseluruh wilayah Indonesia, maka sebaran wilayah tersebut dapat dijustifikasi sebagai terwakilinya industri pariwisata di Indonesia, kecuali untuk tempat tujuan wisata (*tourism destination*) dan bisnis restoran yang hanya dapat ditemui didaerah setempat.

4.2.2. Status dan Jenis Kelamin Responden

Responden penelitian ini adalah para pengambil keputusan dalam organisasi, sehingga kuesioner yang diisi oleh bukan para pengambil keputusan tidak dipilih. Alasannya, karena pihak manajemen merupakan refleksi dari organisasi yang dipimpinnya sebagaimana yang disampaikan oleh Hopkins and Hopkins (1997), Chaganti and Shambarya (1987).

Berdasarkan hasil studi ini diketahui bahwa status responden yang menduduki jabatan sebagai: pemilik berjumlah 10 orang; *General manager* 16 orang; manajer pemasaran/operasional 117 orang; manajer personalia (SDM) 17 orang; manajer produksi 23 orang, dan manajer keuangan 7 orang. Tetap dipilihnya responden yang diluar manajer pemasaran, dengan alasan bahwa para manajer tersebut pernah menduduki posisi manajer pemasaran sebelumnya dan memahami masalah kerjasama pemasaran yang dilakukan oleh perusahaannya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa jawaban-jawaban responden dalam studi ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk pengolahan lebih lanjut karena telah diisi oleh responden yang tepat.

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin tertera pada Tabel 4.2. berikut ini :

TABEL 4.2.
IDENTIFIKASI JENIS KELAMIN RESPONDEN

NO	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Pria	131	68,9
2	Wanita	59	31,1
Total		190	100,0

Sumber : Diolah untuk disertasi ini.

Dari data pada Tabel 4.2., berdasarkan klasifikasi jenis kelamin diketahui bahwa para manajer dalam industri pariwisata bukanlah dominasi kaum lelaki, meskipun nampak jumlahnya lebih banyak, yaitu: sebanyak 31,1% atau 59 orang adalah kaum wanita, sedangkan sisanya adalah pria yaitu sebesar 68,9%. Jadi, dapat disimpulkan bahwa para pengambil keputusan dalam industri pariwisata diduduki pula oleh kaum wanita, dan menduduki posisi sebagai manajer. Bagaimana apresiasi para manajer wanita ini terhadap perilaku pertukaran relasional dan kekuatan/kekuasaan memaksa akan dikaji pada akhir bab ini.

4.2.3. Jenis Organisasi/Perusahaan

Jenis organisasi yang berhasil dijadikan responden, dapat dikelompokkan menjadi 5 (lima) macam, yaitu: (1) *Hospitality industry* yang terdiri dari: hotel, restoran, catering, laundry, (2) *Travel Organization*, organisasi yang menangani usaha perjalanan wisata, seperti: Biro Perjalanan Wisata, Agen Travel (Transportasi, dan *Ticketing*), (3) *Tourism Destination* (perusahaan yang mengelola tempat tujuan wisata); (4) *Event Organizer*: perusahaan yang menangani "MICE" (*Meeting, Incentives, Conferences, Event*), yaitu acara-acara pertunjukan, seminar, pemberian hadiah, konferensi dan kegiatan formal/hedonik lainnya; (5) perusahaan yang memproduksi/pengusaha cenderamata (*souvenir*). Distribusi jenis organisasi responden dalam penelitian ini tertera pada Tabel 4.3.

TABEL 4.3.
JENIS ORGANISASI-PERUSAHAAN

No	Jenis Organisasi	Jumlah	Persentase
1.	Hospitality Organization (Hotel, Motel, Restoran, Katering, Kafe, jasa <i>Laundry</i>)	111	58,42
2.	Travel Organization (Biro Perjalanan, Agensi Travel)	33	17,37
3.	Tourism Destination (Tempat Tujuan Wisata)	19	10,00
4.	Event Organizer/Penyelenggara " <i>MICE</i> "	16	8,42
5.	Perusahaan Perdagangan/Industri Souvenir dan lainnya (Pemasok bahan-bahan/sparepart kebutuhan " <i>horeka</i> ", dan pemasok untuk jasa tour dan travel)	11	5,79
Total		190	100,0

Sumber : Diolah untuk disertasi ini, 2008.

Berdasarkan Tabel 4.3. responden yang diteliti terdiri dari: kelompok organisasi *Hospitality* (hotel, restoran/kafe, bisnis pencucian pakaian), sebanyak 111 responden (58,42%), sedangkan untuk kelompok usaha perjalanan wisata (agen perjalan wisata, transportasi, penyedia jasa *guide*) sebanyak 33 (17,37%), tempat tujuan wisata 19 (10,0%), Penyelenggara *MICE/Event Organizer* sebanyak 16 (8,42%) dan industri souvenir serta jasa lainnya sebanyak 11 (5,8%). Dilihat dari karakteristik dan orientasi organisasi pariwisata ini, maka seluruh responden adalah organisasi yang berorientasi laba dan merupakan perusahaan yang dikategorikan sebagai industri pariwisata. Jadi, organisasi responden penelitian ini sudah tepat dijadikan sebagai sumber data untuk menggali fenomena empirik dalam industri pariwisata.

4.2.4. Deskripsi Hubungan Pemasaran Antar Organisasi

1. Lingkup Kerjasama Pemasaran Yang Dilakukan

Selanjutnya, hasil studi ini memberikan informasi bahwa seluruh responden yang diteliti adalah organisasi yang dalam operasinya menjalin hubungan pemasaran jangka panjang dengan pihak-pihak terkait dalam industri pariwisata. Kerjasama pemasaran yang dimaksud dalam studi ini adalah kerjasama antar organisasi pariwisata dalam operasionalisasi perusahaan untuk melayani konsumen akhir, bukan kerjasama pemasaran antara perusahaan dengan pengguna akhir (*end consumer*). Hubungan tersebut berupa: kerjasama dalam penyediaan barang-barang kebutuhan operasional perusahaan, kerjasama penyusunan program-program promosi, pengembangan tempat tujuan wisata, kerjasama penetapan dan implementasi berbagai standar umum operasional dan kompetensi; kerjasama penyelenggaraan *MICE* (*Meeting, Incentives, Conferences, Event*), kerjasama dalam sistem pembayaran, kerjasama dalam melakukan sistem pengamanan para wisatawan dan kekayaan perusahaan dengan pihak terkait serta kerjasama dalam pengembangan standar kompetensi operasional maupun sumberdaya manusia. Informasi tentang jenis organisasi yang bekerjasama dan sistem/pola hubungan kerjasama tersebut terlihat pada Tabel 4.4 dan Tabel 4.5.

TABEL 4.4.
ORGANISASI YANG PERNAH TERLIBAT HUBUNGAN PEMASARAN
DENGAN PERUSAHAAN

Jenis Organisasi Yang Menjalinkan kerjasama Pemasaran	Intensitas kerjasama					
	Tidak Pernah	Sese-kali	Sering	Sangat Sering	Sepanjang Waktu	Jumlah
Dinas/Dept Pariwisata	0	31	77	32	45	190
	0%	16%	43%	17%	24%	100%
Pemasok dalam Industri wisata (seperti:Perusahaan alat-alat akomodasi, bahan makanan, bengkel, <i>sparepart</i> kendaraan dan hotel)	0,0	5	14	18	153	190
	0%	3%	7%	9%	81%	100%
Lembaga Pemerintah (PemProv/ Pemkot/ Pemkab, Pem_ Pusat, dll)	38	47	57	22	26	190
	20%	25%	30%	12%	14%	100%
Organisasi Penyelenggara /Event Organizer "MICE"	23	6	17	46	98	190
	12%	3%	9%	24%	52%	100%
Komunitas / Grup Masyarakat (Seperti: (1) ORMAS Primordial (Ikatan Keluarga, Budaya; (2) ORMAS Profesional, seperti: Ikatan Profesi Akuntan, Psikolog, Parpol Insinyur, Pengusaha, Ekonom, dokter, dll)	123	27	19	21	0	190
	65%	14%	10%	11%	0%	100%
Organisasi Media Massa (Koran, Tabloid, Majalah, Radio, TV)	64	17	46	45	18	190
	34%	9%	24%	24%	9%	100%
Tempat Tujuan/Destinasai Wisata (<i>Tourism Destination</i>)	0	0	0	0	190	190
	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Hotels/Motels dan Akomodasi lainnya	0	0	28	86	76	190
	0%	0%	15%	45%	40%	100%
Biro/Agen Perjalanan Wisata	0	0	45	22	123	190
	0%	0%	24%	12%	65%	100%
Perusahaan Transportasi (Darat, laut dan Udara)	0	56	38	31	65	190
	0%	29%	20%	16%	34%	100%
Perusahaan-Perusahaan (BUMN/ SWASTA/ASING)	0	0	0	0	0	81
Agen/Biro Perjalanan Wisata Luar Negeri	0	0	0	0	0	134
Kedutaan Besar/Perwakilan Negara	0	0	0	0	0	82

Sumber : Data primer yang diolah untuk disertasi ini

Dari Tabel 4.4. dapat diinterpretasikan bahwa, organisasi yang paling sering menjalin kerjasama pemasaran dengan responden dalam penelitian adalah yang secara langsung terlibat dalam industri pariwisata, seperti: tempat-tempat tujuan wisata, perusahaan “HOREKA” (Hotel, Restoran dan Katering/Kafe), Biro perjalanan wisata, perusahaan transportasi, perusahaan pemasok dan organisasi penyelenggara “MICE” (*Meeting-Incentives-Conferences-Event*). Untuk instansi pemerintah juga sering melakukan kerjasama pemasaran ini, bentuk kerjasama yang sering dilakukan adalah penyelenggaraan pertemuan-pertemuan (konferensi yang sifatnya periodik). Sementara untuk lembaga pemerintah yang langsung menangani kepariwisataan di Indonesia yaitu Dirjen/Dinas Pariwisata, responden menjawab sebanyak 45 orang (24%) menyatakan sepanjang waktu, 32 orang (17%) menjawab sangat sering, sebanyak 77 orang (43%) responden menyatakan sering, 31 orang (16%) responden menyatakan sesekali. Untuk kondisi ini, responden menjelaskan bahwa hubungan dengan Dirjen/Dinas pariwisata lebih banyak bersifat normatif dan koordinatif. Sehingga hubungan timbal balik komersial tidak dapat diukur secara absolut, karena Dirjen/Dinas tidak mendapatkan keuntungan secara langsung namun program-program promosi daerah/wilayah dapat terkoordinir. Kerjasama pemasaran ini juga dilakukan dengan pihak-pihak luar negeri, terutama kedutaan/perwakilan negara sahabat, biro perjalanan luar negeri dan pusat-pusat bisnis dan kebudayaan. Untuk kerjasama ini, lebih banyak difokuskan dalam konteks penyediaan akomodasi, *traveling* dan untuk membuat katalog, brosur dan seluruh bentuk informasi yang berkaitan dengan pariwisata di Indonesia.

Selanjutnya, hubungan pemasaran ini dijalin tidak selalu menggunakan kontrak perjanjian. Hubungan pemasaran jangka panjang juga terjadi tanpa kontrak perjanjian. Hal ini menunjukkan bahwa kerjasama pemasaran dapat berlangsung meskipun tanpa diikat dengan suatu perjanjian resmi, jika kedua belah pihak sudah saling percaya. Informasi ini dapat dilihat pada Tabel 4.5, meskipun data tidak lengkap karena tidak semua responden menjawab pertanyaan terbuka tersebut.

TABEL 4.5.
JUMLAH DAN SISTEM/POLA KERJASAMA

NO	Kisaran Jumlah Rekanan Rata2 Tahun	Kontinyu dengan Kontrak Perjanjian Kerjasama Formal		Kontinyu Tanpa Kontrak Perjanjian Formal		Jumlah*)
		Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase	
1	10 – 15	33	20%	19	25%	52
2	16 – 25	28	17%	17	23%	45
3	26 – 35	68	42%	21	28%	89
4	Lebih dari 36	34	21%	18	24%	52
Total		163	68%	75	32%	238

Sumber : Data primer yang diolah untuk disertasi ini

*) Jumlah lebih besar dari jumlah responden, karena setiap responden mengisi lebih dari satu jawaban

Dari Tabel 4.5. terlihat bahwa 68% responden menjelaskan bahwa kerjasama pemasaran dilakukan dengan menggunakan kontrak perjanjian, dan 32% responden menjawab tanpa menggunakan perjanjian formal. Hubungan kerjasama pemasaran jangka panjang ini dilakukan rata-rata lebih dari 3 (tiga) tahun, dan sampai saat ini kerjasama tersebut masih tetap berlangsung. Kerjasama pemasaran yang diikat dengan perjanjian biasanya ditempuh untuk kerjasama baru, berskala besar dan mengandung risiko keuangan atau risiko kegagalan sangat tinggi. Responden menjelaskan bahwa, dengan perjanjian formal akan

menguatkan aspek hukum bila terjadi kegagalan dalam kerjasama sehingga kewajiban dan hak kedua belah pihak lebih jelas dan tercatat dengan sah. Namun, terdapat pula informasi bahwa kerjasama pemasaran dapat terjadi akibat dari hubungan interpersonal para manager/pimpinan perusahaan dan tanpa diikat dengan suatu perjanjian formal, misal bila terdapat kelebihan jumlah permintaan: 1) kamar hotel maka akan dilimpahkan pada rekanan lain yang telah dipercaya, atau 2) menggunakan armada transportasi rekanan dalam mengelola turis, 3) bila terjadi kekurangan untuk pasokan bahan makanan dapat meminjam dari pemasok lain. Kegiatan-kegiatan ini terus berlangsung dan tidak terhalang oleh ada/tidaknya perjanjian formal dan sifatnya saling percaya dan selalu berupaya menjaga keberlangsungan hubungan.

2. Derajat Kepentingan Mitra Bisnis

Posisi rekanan yang menjalin kerjasama pemasaran dalam industri pariwisata yang menjadi sampel penelitian ini memiliki derajat kepentingan yang berbeda-beda bagi organisasi/perusahaan yang diteliti. Tabel 4.6. menunjukkan tingkat kepentingan rekanan dalam jalinan hubungan kerjasama pemasaran ini:

TABEL 4.6.
TINGKAT PENTINGNYA REKANAN DALAM KERJASAMA

NO	POSISI REKANAN	JUMLAH*)	PERSENTASI
1	Posisi Rekanan Sangat Penting	172	56,39
2	Posisi Rekanan Penting Bagi Organisasi	125	40,98
3	Posisi Rekanan Tidak Begitu Penting Tetapi diperlukan	78	25,57
Total		305	100,0

Sumber : Diolah untuk disertasi ini.

*) Jumlah lebih besar dari jumlah responden, karena setiap responden mengisi lebih dari satu jawaban

Untuk kondisi ini, responden menjelaskan bahwa rekanan yang sangat penting adalah rekanan/organisasi yang sangat dibutuhkan bagi keberlangsungan hidup perusahaan. Artinya, jenis transaksi atau kerjasama tersebut vital dan fatal bagi keberlangsungan organisasi. Wujud kerjasama tersebut responden penelitian ini menjelaskan, berupa :

- 1) Penyedia (pemasok) bahan-bahan kebutuhan akomodasi untuk hotel/restoran/katering/kafe, antara lain: untuk bahan-bahan kebutuhan dasar (peralatan kamar mandi, pembersih lantai, bahan mentah masakan, minuman, penyedia alat-alat dapur, alat-alat saji, jasa pencucian pakaian, peralatan kamar tidur.
- 2) Untuk jasa travel dan biro perjalanan wisata: Penyedia jasa transportasi (darat, laut, udara), Jasa *Ticketing*, Jasa bengkel, jasa telekomunikasi, jasa akomodasi (tempat penginapan/hotel, jasa restoran, jasa keamanan, perusahaan jasa minyak dan gas.
- 3) Perusahaan sejenis dan komplementer dengan perusahaan responden: (sesama hotel, restoran, kafe; biro perjalanan wisata lain (dalam dan luar negeri); koordinator kunjungan wisata, organisasi penyelenggara pertunjukan (*MICE*), tempat-tempat tujuan wisata.

Sementara organisasi yang penting dan perlu bagi perusahaan responden dalam penelitian ini adalah organisasi yang mendukung keberlangsungan transaksi dengan konsumen akhir. Penting artinya organisasi lain tersebut diperlukan untuk lebih mendukung upaya-upaya efektivitas dan efisiensi pengelolaan organisasi, sehingga organisasi dapat beroperasi lebih mudah, lebih mempercepat dan lebih mampu menjangkau konsumen akhir.

- 1) Jasa keuangan (untuk sistem pembayaran: *master card* dan *visa card*), jasa perbankan, jasa asuransi, maupun untuk pembiayaan transaksi antar pihak yang bekerjasama
- 2) Jasa biro periklanan, media massa dalam dan luar negeri. Jasa-jasa layanan informasi melalui media internet.
- 3) Dinas Pariwisata, Lembaga-lembaga sertifikasi, *audit management* dan institusi, dan lembaga-lembaga pemerintah yang sering berinteraksi langsung dengan kepariwisataan (kepolisian, dan pemerintahan daerah)
- 4) Jasa transportasi kota (seperti: taxi dan bus) dan pemandu wisata (*guide*)
- 5) Lembaga-lembaga perwakilan negara asing, organisasi pariwisata internasional.

Untuk organisasi yang dianggap kurang penting bagi organisasi tetapi diperlukan adalah organisasi yang menjadi pelengkap dalam keberlangsungan bisnis pariwisata ini. Organisasi ini meskipun pelengkap, tetapi berkaitan dengan kegiatan-kegiatan hedonis yang dapat dilakukan oleh konsumen akhir/wisatawan, dimana hal ini berguna sebagai upaya perusahaan untuk mengoptimalkan layanan, seperti:

- 1) Para pengrajin, pedagang/pengusaha *souvenir* (cenderamata), pusat perbelanjaan/ perkulakan,
- 2) Organisasi kesenian/kebudayaan, dan kelompok-kelompok atraksi keterampilan (seperti: Sulap, Sirkus, Reog, Kesenian Tari, Wayang, Lenong, Ketoprak, Debus, dan grup-grup musik tradisional).

3. Posisi Kekuatan Mitra Kerjasama.

Kerjasama pemasaran tidaklah hanya dilakukan kepada organisasi yang lebih besar atau lebih kecil atau sederajat saja. Studi ini menggambarkan bahwa hubungan antar organisasi pariwisata terjalin diseluruh organisasi bisnis, baik memiliki posisi lebih kuat, setara, maupun lebih lemah (Tabel 4.7).

TABEL 4.7.
POSISI KEKUATAN REKAN KERJASAMA

No		Jumlah*)	Persentase
1	Memiliki Kemampuan menekan lebih besar dibanding perusahaan kami	147	38,38
2	Tidak memiliki kemampuan menekan dibanding perusahaan kami	52	13,58
3	Memiliki posisi yang sama kuatnya untuk menekan satu sama lain	174	45,43
Total		383	100,0

Sumber : Diolah untuk disertasi ini.

*) Jumlah lebih besar dari jumlah responden, karena setiap responden mengisi lebih dari satu jawaban

Berdasarkan Tabel 4.7., diketahui bahwa organisasi yang menjalin kerjasama pemasaran dilakukan dengan organisasi yang memiliki kekuatan/kekuasaan menekan lebih besar dibanding perusahaannya (38,8%), tidak memiliki kemampuan (kekuatan/kekuasaan) menekan sebesar 13,58%, sedangkan yang memiliki kemampuan menekan sama dengan organisasinya sebesar 45,43%. Jadi, responden dalam penelitian ini menilai bahwa kerjasama pemasaran dilakukan dengan rekanan bisnis yang memiliki kekuatan/kekuasaan sama, lebih besar atau lebih kecil dibanding organisasinya. Artinya, kerjasama pemasaran dapat berlangsung terus pada kondisi kekuatan/kekuasaan antar organisasi yang mempunyai level kekuatan seimbang atau tidak seimbang.

4.3. Deskripsi Variabel

Keseluruhan variabel dalam studi ini terdiri dari 10 variabel konstruk, variabel-variabel tersebut terdistribusi pada variabel perilaku-perilaku pelaku dalam pertukaran relasional, nilai hubungan jangka panjang dan variabel-variabel pemasaran strategik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada industri pariwisata di Indonesia yang berjumlah 190 responden, dapat diuraikan gambaran tentang pendapat para pengelola bisnis pariwisata. Deskripsi ini tidak hanya akan mengurai dari indikator-indikator setiap variabel dari pertanyaan tertutup, tetapi juga yang bersumber dari pertanyaan-pertanyaan terbuka atau pertanyaan tambahan untuk menguatkan pernyataan-pernyataan tertutup tersebut. Sementara, untuk pertanyaan/pernyataan tertutup menggunakan rentang sebesar 3 (Ferdinand, 2006). Interpretasi dari rentang tersebut adalah sebagai berikut: a).1 sampai dengan 4 dikategorikan = Rendah, b).4,1 sampai dengan 7 dikategorikan = Sedang, sedangkan, c). 7,1 sampai dengan 10 dikategorikan = tinggi. Untuk menganalisis deskripsi statistik dapat digunakan angka Indeks.

Angka Indeks

Ferdinand (2006) menyebutkan bahwa angka indeks adalah alat analisis yang lebih cocok digunakan untuk mendeskripsikan jawaban responden. Nilai indeks akan memberikan gambaran deskriptif mengenai karakteristik responden dalam suatu penelitian. Nilai Indeks Variabel didapat dari hasil penjumlahan nilai indeks perindikator, dengan formula :

$$\text{Nilai Indeks Variabel (NIV)} = (\text{Indeks Indikator 1}) + (\text{Indeks Indikator 2}) + \dots + (\text{Indeks Indikator ke n}) / n.$$

Nilai Indeks indikator diperoleh dari perkalian antara skor penilaian responden pada pertanyaan tertutup, dikalikan dengan nilai persentase jumlah responden yang memilih pada masing-masing aitem pertanyaan. Dalam studi ini menggunakan rentang skor 1 sampai dengan 10, skor 1 menggambarkan “Sangat Tidak Setuju” dan skor 10 mencerminkan “Sangat Setuju”, maka perhitungan dapat dicontohkan sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks Indikator (NII) } I_1 = (\% \text{frekuensi } I_{1,1} \times \text{skor 1}) + (\% \text{frekuensi } I_{1,2} \times \text{skor 2}) + \dots + (\% \text{frekuensi } I_{1,10} \times \text{skor 10})$$

Keterangan:

% frekuensi $I_{1,1}$ = Presentase responden yang memilih skor 1 pada indikator 1.

%frekuensi $I_{1,10}$ = Presentase responden yang memilih skor 10 pada indikator 1.

Skor jawaban = 1 sampai dengan 10.

Berdasarkan ketentuan proses diatas, dapat diberikan contoh proses perhitungan Nilai Indeks Variabel Kepercayaan, yang datanya diperoleh dari studi pada Industri pariwisata Indonesia, meliputi: hotel, restoran, agen perjalanan wisata, tempat tujuan wisata. Responden ini dalam operasionalisasinya menjalin kerjasama pemasaran dengan organisasi lain, jumlah responden sebanyak 190. Dari hasil olah dengan SPSS Versi 11.5, diperoleh deskripsi frekuensi Indikator **JANJI1** (Selalu Menepati Janji), sebagai berikut: Distribusi frekuensi Indikator **JANJI1** (Selalu Menepati Janji) adalah:

	Skor	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1,00	0,53	0,53	0,53
	6	25,00	13,16	13,16	13,68
	7	78,00	41,05	41,05	54,74
	8	78,00	41,05	41,05	95,79
	9	8,00	4,21	4,21	100,00

Total	190,00	100,00	100,00	
-------	--------	--------	--------	--

Dari Tabel tersebut terlihat bahwa responden tidak ada yang memilih skor 1 sampai dengan 4 dan 10, sehingga skor yang tidak dipilih tersebut diberi indeks 0, selanjutnya untuk skor yang dipilih diberi indeks sesuai dengan nilai skornya. Perhitungan untuk Nilai Indeks Indikator **JANJII**, sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks Indikator (NII)}_{\text{JANJII}} = (1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0) + (4 \times 0) + (5 \times 0,53) + (6 \times 13,16) + (7 \times 41,05) + (8 \times 41,05) + (9 \times 4,21) + (10 \times 0) = \mathbf{73,53}$$

Untuk menghitung Nilai Indeks Variabel dengan cara menjumlahkan seluruh Nilai Indeks Indikator yang ada pada masing-masing Variabel. Selanjutnya, untuk perhitungan Nilai Indeks indikator dan variabel lainnya dapat dilakukan dengan cara yang sama, dan hasilnya seperti tertera pada Tabel Nilai Indeks 4.10.sampai dengan Tabel 4.19.

Kemudian, untuk melakukan interpretasi perlu ditentukan kriteria interpretasi, dalam hal ini karena rentang yang digunakan adalah skor 1 sampai dengan 10, maka angka indeksnya dimulai dari 10 sampai dengan 100. Dengan menggunakan Tiga matriks (*Three-Box Method*), maka rentang 10 sampai dengan 100 menghasilkan kriteria sebagai berikut:

TABEL 4.8.
KRITERIA INTERPRETASI ANGKA INDEKS

NO	NILAI INDEKS	INTERPRETASI
1	10 sampai dengan 40	Rendah
2	40,01 sampai dengan 70	Sedang
3	70,01 sampai dengan 100	Tinggi

Sumber : Ferdinand, 2006.

4.3.1. Deskripsi Variabel Kepercayaan (*Trust*)

Variabel kepercayaan terdiri dari enam indikator yang diperoleh dari studi Morgan and Hunt (1994), Morman (1992), dan Hermans (2003). Jawaban responden mengenai variabel kepercayaan ini, setelah diolah dengan SPSS Versi 11.5. dan hasil perhitungan Nilai Indeksnya, maka diperoleh nilai indeks indikator dan variabel sebagai berikut, Tabel 4.9.:

**TABEL 4.9,
NILAI INDEKS KEPERCAYAAN (TRUST)**

INDIKATOR KEPERCAYAAN	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI KEPERCAYAAN										Nilai Indeks Indikator
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Menepati Janji (JANJI1)	0	0	0	0	0,53	13,16	41,05	41,05	4,21	0	73,53
Bertindak Jujur (JUJUR2)	0	0	0	0	0,53	19,47	43,68	31,05	5,26	0	72,11
Berlaku Adil (ADIL3)	0	0	0	0	0,53	21,58	36,84	37,89	3,16	0	72,16
Memberikan Hak Secara Proporsional (HAKP4)	0	0	0	0	0	15,79	40,00	39,47	4,74	0	73,53
Menghitung Transaksi Tepat/Benar (TEPATH5)	0	0	0	0	1,05	17,89	44,21	29,47	7,37	0	73,32
Tidak Menuntut Banyak persyaratan (SYARATM6)	0	0	2	7,89	20,00	15,26	27,37	14,21	13,16	0	65,32
Nilai Indeks Variabel											71,66

Sumber : Diolah untuk disertasi ini,

Berdasarkan Tabel 4.9., terlihat bahwa Nilai Indeks Indikator 1 s.d. 5 memiliki nilai yang lebih besar dari 70, artinya para pelaku bisnis yang menjadi responden dalam studi ini menjalankan kerjasama pemasaran dilandasi oleh kepercayaan tinggi terhadap rekanannya. Hanya indikator 6 (tidak menuntut banyak persyaratan) nilai indeks indikatornya 65,32 lebih kecil dari 70,00, artinya penilaian responden atas indikator ini pada kategori sedang.

Disamping pertanyaan tertutup, studi ini juga menggali dari beberapa pertanyaan tambahan untuk memperkuat, memperjelas jawaban responden yaitu pertanyaan terbuka dan wawancara dengan para manager yang mengelola organisasi pariwisata. Dari hasil penelitian dapat dirangkum berbagai temuan penelitian Tabel 4.10.

TABEL 4.10.
INTERPRETASI NILAI INDEKS KEPERCAYAAN dan
TEMUAN-TEMUAN PENELITIAN

Temuan Umum	
<p>Nilai Indeks Variabel sebesar 71,66 artinya rata-rata responden memberikan apresiasi tinggi pada setiap indikator kepercayaan, sehingga kepercayaan adalah dasar dari keberlangsungan kerjasama pemasaran. Hal ini dibuktikan dari pola hubungan yang dibangun melalui keyakinan-keyakinan terhadap rekanan atas: ketepatan janji, kejujuran, keadilan, pemberian hak secara proporsional, ketepatan dalam menghitung transaksi, dan kemudahan-kemudahan yang diberikan selama berlangsungnya kerjasama..</p>	
Nilai Indeks Indikator	Rincian Temuan Penelitian
<p>Menepati Janji (JANJI1) Nilai Indeks = 73,53 (Tinggi)</p>	<p>Nilai indeks mengisyaratkan bahwa responden berkeyakinan tinggi bahwa rekanannya akan menepati janji, karena :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rekanan selalu memberikan jaminan/garansi berupa: Menyepakati kontrak kerjasama beserta sanksi yang akan diterapkan bila terjadi wan prestasi. ▪ Tepat waktu dalam memenuhi kewajibannya (pembayaran, pengantaran barang, pelayanan jasa transportasi, maupun penyerahan pesanan, pemuatan iklan/brosur) ▪ Memberikan jaminan uang/deposit untuk setiap transaksi yang membutuhkan dana besar (Memberikan persekot atau patungan untuk pembiayaan kerjasama yang membutuhkan dana besar).
<p>Bertindak Jujur (JUJUR2) Nilai Indeks = 72,11 (Tinggi)</p>	<p>Nilai indeks mengindikasikan bahwa tingkat keyakinan responden akan kejujuran rekanannya tinggi, meskipun keyakinan tersebut tidak 100%, hal ini dibuktikan dengan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak pernah membayar dengan cek mundur atau cek kosong. Pembayaran hutang sesuai dengan tagihan, dan selalu memberikan informasi bila terjadi kekurangan dan keterlambatan pembayaran. ▪ Barang atau jasa yang dipesan/dibeli selalu sesuai bahkan sering lebih baik dari spesifikasi standar yang diminta ▪ Selalu menyatakan kekurangan atau kelemahan dari spesifikasi barang dan jasa yang dijualnya ▪ Sangat jarang ditemui barang yang beratnya kurang, tidak tepat jumlah atau rusak. ▪ Melaksanakan kesepakatan kerjasama pemasaran meskipun tidak dalam pengawasan
<p>Berlaku Adil (ADIL3) Nilai Indeks = 72,16 (Tinggi)</p>	<p>Indikator berlaku adil memiliki indeks tinggi, hal ini dicerminkan dari tindakan yang dilakukan rekanan berupa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberi kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan spesifikasi yang diharapkan selama menjalin kerjasama sesuai dengan kapasitas perusahaan. ▪ Rekanan tidak akan menindak secara sepihak atas kesalahan yang dilakukan selama berlangsungnya kerjasama. Rekanan akan mengkomunikasikan setiap hal yang berkaitan dengan pencapaian tujuan kerjasama.

Lanjutan Tabel 4.10.....

Nilai Indeks Indikator	Rincian Temuan Penelitian
Memberikan Hak Secara Proporsional Nilai Indeks = 73,53 (Tinggi)	Nilai Indeks indikator menghasilkan proporsi penilaian tinggi, hal ini dibuktikan, bahwa: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rekanan yang bekerjasama selalu memberikan kesempatan untuk menyampaikan usul perbaikan dalam kerjasama ▪ Jika terjadi keberatan atas ketetapan atau perubahan harga, strategi pemasaran yang diterapkan, maka rekanan akan mendiskusikan keberatan-keberatan tersebut dan tetap akan melaksanakan ketentuan yang telah disepakati.
Menghitung Transaksi Tepat/Benar Nilai Indeks = 73,32 (Tinggi)	Nilai Indeks Indikator ini mengindikasikan bahwa responden yakin akan ketepatan rekanan dalam menghitung transaksi: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sangat jarang terjadi kesalahan hitung setiap transaksi yang dilakukan. ▪ Rekanan selalu cermat dalam memenuhi setiap detail kontrak kerjasama ▪ Jarang ditemui komplain atas kesalahan perhitungan transaksi ▪ Rekanan selalu melampirkan bukti hasil perhitungan pembayaran/tagihan, ▪ Melaporkan dengan tepat detail transaksi selama menjalin kerjasama
Tidak Menuntut Banyak Persyaratan Nilai Indeks = 65,32 (Sedang)	Nilai indeks indikator ini sedang, artinya responden menganggap bahwa rekanan kerjasama bukan tidak menuntut persyaratan, menuntut namun dalam kapasitas yang masih dapat dilaksanakan. Bukti nyata dari tindakan rekanan tersebut adalah: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrak kerjasama dituangkan dalam perjanjian kontrak maupun hanya bersifat lisan (tidak formal) dan diimplementasikan dengan ketat di awal kerjasama. Selanjutnya, apabila telah berlangsung lama persyaratan-persyaratan ini menjadi mudah ditolerir. ▪ Kontrak kerjasama selalu menjadi landasan untuk mengendalikan hubungan agar tujuan kerjasama dapat dicapai, dan mengetahui dini bila terjadi penyimpangan. ▪ Setiap kerjasama baik dengan perjanjian maupun tidak, diawali dengan penjelasan spesifikasi/persyaratan tertentu dari lingkup kerjasama, seperti: dalam penyusunan program promosi bersama: rekanan menuntut untuk menggunakan media tertentu, menentukan program promosi yang dipilih; bentuk visualisasi perusahaan/logo harus ditampilkan dan fokus informasi yang harus ditonjolkan. ▪ Rekanan menuntut agar tidak menaikkan atau menurunkan harga jual kepada konsumen akhir (<i>khusus untuk rekanan yang memiliki produk/pasar yang sama dengan responden</i>), toleransi penurunan/kenaikan akan diterima rekanan jika tidak mengganggu pasar. ▪ Rekanan memberikan kemudahan dalam setiap transaksi berupa: kemudahan bertransaksi (pemesanan barang/jasa), kemudahan pembayaran (penundaan waktu dan jumlah pembayaran). ▪ Apabila terjadi kesulitan dalam memenuhi persyaratan-persyaratan yang diajukan selalu dilakukan dialog untuk mengatasi permasalahan, sehingga persyaratan dapat terpenuhi. Misalnya: dalam mengatasi pasokan bahan makanan yang bersumber dari petani-pengumpul untuk datang tepat waktu atau dalam kemasan tertentu, maka pihak hotel yang menjadi mitra akan berupaya untuk menyediakan alat transportasi dan kemasan sesuai standar yang ditetapkan. Namun pihak petani-pengumpul harus membayar dengan mengangsur kepada pihak hotel. Contoh lain: Agen wisata akan melakukan pembayaran lunas pada pihak hotel, restoran-restoran, tempat tujuan wisata setelah rute paket wisata diselesaikan atau dalam periode tertentu.

Sumber : Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

4.3.2. Deskripsi Variabel Komitmen Relasional (*Relational Commitment*)

Variabel Komitmen Relasional terdiri dari 7 (tujuh) indikator, hasil olah statistik dari masing-masing indikator dengan menggunakan angka indeks adalah sebagai berikut (Tabel 4.11):

TABEL 4.11.
NILAI INDEKS KOMITMEN RELASIONAL (*RELATIONAL COMMITMENT*)

INDIKATOR KOMITMEN RELASIONAL	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI KOMITMEN RELASIONAL										Nilai Indeks Indikator
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Hubungan Harmonis (HARMO1)	0	0	0	0	1,58	11,58	36,32	41,58	8,95	0	74,47
Orientasi Manfaat Jangka Panjang (ORIJPJ2)	0	0	0	0	0,53	13,68	45,26	34,74	5,79	0	73,16
Membangun Hubungan yang Kuat (HKUAT3)	0	0	0	0	1,05	14,21	41,05	37,89	5,79	0	73,32
Mematuhi Konsensus (KONSUS4)	0	0	0	0	1,05	12,11	34,21	7,37	45,26	0	74,58
Tidak Mudah Berganti Rekanan (GREKAN5)	0	0	0	0	1,58	13,68	44,21	32,63	7,89	0	73,16
Orientasi Hasil Optimal (HSOPTIM6)	0	0	0	0	0,53	12,63	38,95	38,42	9,47	0	74,37
Tidak Mengambil Tindakan Sepihak (SPIHAK7)	0	0	0	0	1,05	10,53	38,42	41,05	8,95	0	74,63
Total Indeks/Nilai Indeks Variabel											73,96

Sumber : Diolah untuk disertasi ini.

Berdasarkan Tabel 4.11. dapat dijelaskan bahwa seluruh indikator memperoleh nilai indeks lebih besar 70 dan nilai indeks variabelnya 73,96, artinya responden memiliki komitmen tinggi dalam menjalin kerjasama. Secara rinci kondisi ini dapat dilihat pada masing-masing nilai indeksnya, yaitu: (1) Indikator1 (HARMO1), yaitu selalu menjaga hubungan yang harmonis dalam menjalin

hubungan nilai indeks indikatornya sebesar 74,47, artinya respon dari responden terhadap pernyataan pada indikator ini adalah tinggi; (2) Orientasi manfaat jangka panjang (ORIJPJ2) tinggi yaitu sebesar 73,16; (3) Upaya membangun hubungan yang kuat (HKUAT3) tinggi, sebesar 73,32, (4) Indikator 4 (KONSUS4) mematuhi konsensus nilai indeksnya tinggi, yaitu sebesar 74,58; (5) Tidak mudah berganti rekanan (GREKAN5) tinggi, sebesar 73,16; (6) Upaya mencapai hasil optimal (HSOPTIM6) tinggi, sebesar 74,37, dan (7) Tidak mengambil tindakan sepihak (SPIHAK7) tinggi, sebesar 74,63

Jadi, dari nilai indeks indikator maupun nilai indeks variabel dapat disimpulkan bahwa pelaku organisasi yang menjalin kerjasama pemasaran dalam bisnis ini memiliki komitmen relasional yang tinggi untuk menjaga agar hubungan tersebut berlangsung dalam jangka panjang/berkelanjutan. Temuan-temuan penelitian yang mendukung hal tersebut tertera pada Tabel 4.12.

TABEL 4.12.
INTERPRETASI NILAI INDEKS KOMITMEN RELASIONAL DAN
TEMUAN PENELITIAN

Temuan Umum	
<p>Nilai indeks variabel 73,96, menunjukkan bahwa para pelaku bisnis dalam menjalin hubungan pemasaran ini memiliki komitmen relasional yang tinggi. Setiap pebisnis berupaya untuk mempertahankan rekanan dan hubungan untuk keberlangsungan kerjasama dalam jangka panjang. Perilaku itu ditunjukkan dari perilaku mereka dalam berinteraksi, yaitu:</p>	
Nilai Indeks Indikator	Rincian Temuan Penelitian
<p>Menjaga Hubungan Harmonis (HARMO1) NILAI INDEKS= 74,47 (Tinggi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selalu mengkomunikasikan setiap kali akan melakukan perubahan-perubahan yang berkaitan dengan transaksi dengan rekanan ▪ Jika terjadi perubahan harga, rekanan tidak serta merta merubah untuk menaikkan atau menurunkan harga. ▪ Selalu mengedepankan solusi menang-menang tiap kali terjadi perselisihan paham/kepentingan.

Lanjutan Tabel 4.12.

Nilai Indeks Indikator	Rincian Temuan Penelitian
Orientasi Manfaat Jangka Panjang (ORIJPJ2) NILAI INDEKS = 73,16 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selalu mengikuti pertemuan untuk membahas perubahan pasar, munculnya pesaing baru atau rekanan baru, dan perubahan kebijakan pemerintah pusat maupun daerah. ▪ Menyelesaikan perkara yang muncul akibat kerjasama dengan prinsip "menang-menang", ▪ Menjalin komunikasi yang baik antar pihak yang bekerjasama, dan memahami kesulitan rekanan
Orientasi Membangun Hubungan yang Kuat (HKUAT3) NILAI INDEKS = 73,32 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jika terjadi kelangkaan, rekanan lain berupaya untuk mencari solusinya ▪ Meninggalkan rekanan yang tidak mematuhi konsensus ▪ Perusahaan dapat menunda pembayaran dalam batasan waktu tertentu tanpa diikat perjanjian ▪ Rekan bisnis selalu empati setiap kali terjadi kesulitan dalam bisnis.
Mematuhi Konsensus (KONSUS4) NILAI INDEKS = 74,58 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bersama-sama untuk menjaga lingkungan yang kondusif dan memiliki/ menjadi tempat tujuan wisata, tour agensi dan penyedia akomodasi yang memiliki kekhasan. Upaya yang dilakukan dengan cara membuat sistem keamanan bersama, baik dengan para pejabat formal maupun tokoh/organisasi masyarakat setempat. ▪ Selalu mengikuti pertemuan untuk membahas perubahan pasar, munculnya pesaing baru, dan perubahan kebijakan pemerintah pusat maupun daerah. ▪ Tidak pernah melakukan perubahan harga ke konsumen akhir dengan menerapkan diskon harga yang jauh dibawah harga standar/pasar.
Tidak Mudah Berganti Rekanan (GREKAN5) NII = 73,16 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rekanan bisnis ini membuktikan diri dengan lamanya masa berhubungan, dan selama itu konflik kepentingan selalu diselesaikan dengan baik, rata-rata lebih dari 3 tahun telah menjalin hubungan pemasaran
Orientasi Hasil Optimal (HSOPTIM6) NII = 74,37 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesanan barang atau jasa yang dibeli sesuai dengan spesifikasi dan terjaga kualitasnya. (Tepat waktu, kualitas baik, dan tepat kualifikasi)
Tidak Mengambil Tindakan Sepihak (SPIHAK7) = 74,63 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Setiap akan terjadi perubahan konten kerjasama (kontrak kerjasama), rekanan akan mengkomunikasikannya terlebih dahulu ▪ Selalu memberikan informasi dan mendiskusikan tentang problematika dan pola-pola penyelesaian masalah. dengan rekanan bisnis lainnya yang menjalin kerjasama.

Sumber : Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

4.3.3. Deskripsi Variabel Kerjasama (*Co-Operation*)

Variabel kerjasama ini terdiri dari 6(enam) indikator, yang digunakan untuk memperoleh informasi tentang intensitas kerjasama pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan dalam industri pariwisata di Indonesia. Informasi tentang deskripsi masing-masing aitem tersebut adalah sebagai berikut (Tabel 4.13.).

TABEL 4.13.
NILAI INDEKS KERJASAMA (CO-OPERATION)

INDIKATOR KERJASAMA	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI KERJASAMA										Nilai Indeks Indikator
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Berbagi Informasi Pasar (INFOPAR1)	0	0	0	0	0,53	10,53	26,32	45,26	17,37	0	76,84
Penggunaan Assets Bersama (ASETMA2)	0	0	0	0	0	13,16	27,89	44,21	14,74	0	76,0
Penyusunan Strategi/ Kebijakan dan Program (SUNSTRA3)	0	0	0	0	1,05	9,47	28,95	48,95	11,58	0	76,05
Implementasi Strategi/ Kebijakan/ Program(IMPLEST4)	0	0	0	0	1,05	8,95	33,68	45,79	10,53	0	75,58
Pengembangan Kompetensi Perusahaan (KOMPET5)	0	0	0	0	0	13,16	24,21	50,00	12,11	0,53	76,26
Memelihara/Menjaga Lingkungan Kondusif (LKONDUS6)	0	0	0	0,53	0,53	12,63	26,84	41,05	17,89	0,53	76,32
Nilai Indeks Variabel											76,18

Sumber : Diolah untuk disertasi ini.

Dari Tabel 4.13., dapat digambarkan bahwa perusahaan dalam menjalin kerjasama memiliki keragaman, dan intensitas yang tinggi dilihat dari nilai indeks indikator dan variabelnya lebih besar dari kriteria 70, yaitu antara 75,58 sampai dengan 76,84. Secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) INFOPAR1: Indikator yang digunakan untuk mengukur bagaimana kerjasama yang dilakukan

oleh perusahaan dalam hal berbagi informasi pasar, nilai indeksinya sebesar 76,84; (2) ASETMA2, adalah kerjasama dalam penggunaan aktiva tetap nilai indeksinya 76,05; (3) SUNSTRA3, kerjasama dalam menyusun strategi/program/kebijakan pemasaran untuk meningkatkan kunjungan wisatawan, nilai indeksinya sebesar 76,05; (4) IMPLEST4, kerjasama dalam implementasi strategi/program/kebijakan pemasaran nilai indeksinya sebesar 75,58; (5) PKOMPET5, kerjasama dalam pengembangan standar kompetensi pariwisata di Indonesia nilai indeksinya sebesar 76,62; dan (6) LKONDUS6, adalah kerjasama menjaga lingkungan kondusif, nilai indeksinya sebesar 76,63.

Selanjutnya, dari hasil penelitian ini didapat informasi tentang bentuk-bentuk konkrit kerjasama yang dilakukan adalah :

1. Penyediaan barang-barang kebutuhan penyelenggaraan organisasi baik yang berkaitan dengan kebutuhan operasional perusahaan; untuk bahan-bahan pemenuhan kebutuhan konsumen akhir, maupun untuk kebutuhan peralatan-peralatan yang digunakan dalam mengoperasikan aktiva tetap perusahaan.
2. Penyusunan standar kompetensi untuk pembuatan dan penerapan: prosedur layanan pariwisata untuk industri hotel, transportasi wisata dan tempat tujuan wisata serta penyelenggaraan *MICE (Meeting, Incentives, Conference dan Event)*.
3. Penyusunan dan implementasi strategi pemasaran wisata, penyampaian informasi/promosi tentang : tempat-tempat tujuan wisata, hotel, tour agensi baik untuk pasar lokal, regional, nasional dan manca negara. Informasi/promosi melalui: brosur, iklan bersama di media massa, melalui

e_comerce, serta melalui program-program paket wisata yang ditawarkan langsung kepada konsumen akhir.

4. Melakukan kerjasama dalam sistem pembayaran dengan cara membentuk hubungan elektronik (*e_link*) antar: hotel, agen perjalanan wisata, restoran/katering dan tempat-tempat tujuan wisata. Membuat kartu berlangganan untuk konsumen akhir (*members card*) yang dapat digunakan diberbagai hotel, restoran, tempat-tempat tujuan wisata, dan pusat perbelanjaan, maupun tempat-tempat hiburan diseluruh Indonesia atau wilayah tertentu.
5. Menyusun program bersama tentang sistem keamanan lingkungan wisata bersama aparat terkait, penanganan limbah sesuai dengan standar ISO.

Untuk penjelasan tersebut, jawaban responden untuk setiap indikator dapat dikelompokkan sebagaimana tertera pada Tabel 4.14.

TABEL 4.14.
INTERPRETASI NILAI INDEKS KERJASAMA dan
TEMUAN-TEMUAN PENELITIAN

Temuan Umum Penelitian	
Kerjasama yang dijalin oleh organisasi ini memiliki nilai indeks variabel sebesar 76,18, artinya rata-rata apresiasi terhadap setiap indikator adalah tinggi. Kerjasama dilakukan dalam banyak ragam, sering dan intensitas tinggi. Aktivitas dan intensitas kerjasama tersebut dapat diuraikan dalam rincian temuan penelitian berikut ini.	
Nilai Indeks Indikator	Rincian Temuan Penelitian
Berbagi Informasi Pasar (INFOPAR1) Nilai Indeks= 76,84 Interpretasi (Tinggi)	Kerjasama dalam pertukaran informasi pasar, yang berkaitan dengan situasi pasar dari bisnis yang dikelola oleh responden dan rekanan, maupun situasi pasar secara makro yang akan berdampak pada industri pariwisata: <ul style="list-style-type: none"> ○ Menginformasikan kegiatan-kegiatan (event) yang akan diselenggarakan, serta berbagai spesifikasi yang dibutuhkan konsumen akhir saat ini kepada rekanan kerjasama ○ Menyampaikan perubahan-perubahan kondisi permintaan pasar yang berkaitan dengan jenis transaksi kerjasama ○ Menginformasikan tentang masalah-masalah <i>Warning</i>, baik berkaitan dengan <i>Travel Warning</i>, maupun adanya kebijakan pemerintah yang baru dan situasi sosial, politik dan keamanan. ○ Menginformasikan tentang adanya pendatang baru dalam bisnis yang sama dengan rekanan (memberikan sinyal maupun informasi)

Lanjutan Tabel 4.14.....

Nilai Indeks Indikator	Rincian Temuan Penelitian
Penggunaan Assets Bersama (ASETMA2) Nilai Indeks= 76,05 Interpretasi (Tinggi)	Responden dalam bekerjasama, juga berbagi penggunaan aktiva tetap, yang dimiliki/disewa secara bersama-sama digunakan bersama, atau di beli secara bersama-sama. Meliputi: <ul style="list-style-type: none"> o Penggunaan teknologi bersama, dalam sistem pembayaran dan reservasi o Penggunaan Pool Armada, Tempat Penyediaan <i>Sparepart</i> (gudang bersama) o Penyediaan sarana TPA (Tempat Pembuangan Akhir) atau Pengolahan Limbah Akhir baik untuk sampah Organik dan Non_Organik. o Menyewa tempat untuk promosi bersama dalam sebuah <i>showbiz</i> atau event kunjungan luar negeri.
Penyusunan Strategi/Kebijakan dan Program (SUNSTRA3) Nilai Indeks= 76,05 Interpretasi (Tinggi)	Kerasama dalam penyusunan strategi/kebijakan/dan program, memang terdapat keragaman jawaban. Untuk wilayah/daerah yang belum memiliki <i>grand staretegy</i> maka penyusunan strategi masih bersifat insidental dan proyek yang dikomandoi oleh pemerintah daerah, sementara untuk daerah-daerah yang telah mapan dalam bisnis ini, perencanaan dilakukan dalam bentuk: <ul style="list-style-type: none"> o Bersama menyusun program paket kunjungan wisata untuk daerah, maupun nasional, yang kemudian disampaikan oleh agen-agen pariwisata dalam dan luar negeri. o Memilih media promosi luar negeri untuk yang dapat menyampaikan tempat-tempat tujuan wisata di Indonesia (daerah) o Bekerjasama dengan organisasi wisata lainnya untuk meminta kepada pemerintah (daerah/pusat) dalam penyediaan sarana dan prasarana untuk mendukung diperolehnya standarisasi industri/mutu pariwisata internasional. o Menggunakan media internet dengan memiliki <i>website</i> bersama untuk menjangkau para konsumen akhir.
Implementasi Strategi/Kebijakan/Program Pemasaran (IMPLEST4) Nilai Indeks= 75,58 Interpretasi (Tinggi)	Organisasi bisnis pariwisata mengimplementasikan strategi/kebijakan maupun program-program pemasaran yang telah siepakati, seperti: <ul style="list-style-type: none"> o Melaksanakan promosi bersama dimedia massa, internet maupun menyelenggarakan event-event. o Menyelenggarakan pameran-pameran dalam maupun luar negeri o Bekerjasama dengan lembaga keuangan untuk system pembayaran baik untuk konsumen akhir maupun untuk pembiayaan transaksi. o Mengendalikan harga/tarif-tarif khusus yang diberikan kepada konsumen akhir agar tidak terjadi perang tariff yang akan mempersulit berlangsungnya operasionalisasi perusahaan o Mengkoordinasikan dan menyampaikan informasi tentang program-program pariwisata local, nasional maupun internasional o Menegosiasikan untuk menjadi tempat penyelenggaraan “MICE” baik berskala lokal, nasional maupun internasional, dengan pemerintah, asosiasi, organisasi bisnis maupun profesi. o Melibatkan berbagai komponen masyarakat untuk menyadarkan, menggalakkan program-program pemerinah seperti: program “sadar wisata”. o Membuat pusat-pusat informasi wisata di luar negeri. o Mengoptimalkan upaya pencapaian omzet penjualan yang berkaitan dengan target-target kunjungan wisata. o Melaksanakan penilaian standard kompetensi organisasi untuk pemingkatan organisasi maupun personal. o Membantu pemerintah daerah untuk meningkatkan sarana,prasarana maupun ragam atraksi di tempat-tempat tujuan wisata

Lanjutan Tabel 4.14.....

<p>Pengembangan Kompetensi Perusahaan (PKOMPET5)</p> <p>Nilai Indeks= 76,26</p> <p>Interpretasi (Tinggi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Membuat SOP (<i>Standar Operating Procedures</i>) pelayanan untuk wisatawan (konsumen akhir) o Menerapkan Standar kompetensi karyawan sesuai klasifikasi SKNI dan standar Kompetensi lainnya. o Memberikan apresiasi kepada rekanan yang selalu memenuhi/ melampaui target pekerjaan o Melaksanakan program pengembangan kompetensi sumberdaya manusia secara bersama-sama (dalam bentuk: penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan keterampilan maupun manajerial)
<p>Memelihara/ Menjaga Lingkungan Kondusif (LKONDUS6)</p> <p>Nilai Indeks= 76,32</p> <p>Interpretasi (Tinggi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Membuat sistem keamanan lingkungan bekerjasama dengan aparat pemerintah o Menyiapkan dan menyediakan perangkat komunikasi dan transportasi untuk keamanan objek wisata o Menyediakan sarana pembuangan sampah organik dan an-organik o Menangani limbah industri cair dan padat. o Secara kolektif memberikan bantuan untuk pengembangan sentra industri kecil, bantuan sosial dan kegiatan-kegiatan pengembangan budaya lokal dan nasional, tempat-tempat tujuan wisata yang dikelola/melibatkan masyarakat atau pemerintah sebagai wujud <i>corporate social responsibilty</i>.

Sumber : Data primer yang diolah untuk disertasi ini.

4.3.4. Deskripsi Variabel Kekuatan/Kekuasaan Memaksa/Kemampuan Mendesak (*Coercive Power*)

Variabel kekuatan/kekuasaan memaksa adalah kekuatan yang digunakan satu pihak terhadap pihak lain untuk mengikuti atau merubah segala sesuatu yang berkaitan dengan kerjasama. Indikator dalam variabel ini terdiri dari 10 indikator yaitu: a) indikator 1 sampai dengan 5 adalah kekuatan untuk mengikuti/mematuhi; dan b) indikator 6 sampai dengan 10 kekuatan yang digunakan untuk menuntut pihak lain merubah diri sesuai dengan tuntutan. Nilai indeks variabel ini tertera pada Tabel 4.15. berikut ini.

TABEL 4.15.
NILAI INDEKS KEKUATAN MEMAKSA/MENDESAK (COERCIVE POWER)

INDIKATOR KEKUATAN MEMAKSA	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI KEKUATAN MEMAKSA										Nilai Indeks Indikator
	TUNTUTAN UNTUK MENGIKUTI/MEMATUHI										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Memenuhi Seluruh Persyaratan(PSYARAT1)	0	0	0	6,32	21,58	48,95	22,63	0,53	0	0	58,95
Menaikkan Tarif/ Harga (KTARIF2)	0	0	0	8,42	23,68	48,42	18,95	0,53	0	0	57,95
Mengikuti Kebijakan Pemasaran (PKPASAR3)	0	0	0,53	7,89	30,53	48,42	12,63	0	0	0	56,47
Mengikuti prosedur pembayaran (PRBAYAR4)	0	0	1,05	7,37	27,37	46,32	17,37	0	0	0	57,32
Menuntut Merevisi konten/kontrak kerjasama (KONKER5)	0	0	0	8,95	25,26	44,21	21,05	0,53	0	0	57,89
Total Indeks Dimensi											57,716
TUNTUTAN UNTUK MERUBAH											
Prosedur Transaksi Pembayaran(PTRANS6)	1,05	13,16	30,00	38,42	6,84	0,53	0	0	0	0	35,84
Kebijakan Penjualan Kredit (PKREDIT7)	2,11	12,63	28,95	43,68	2,63	0	0	0	0	0	35,21
Merubah Strategi Pemasaran (STRATEG8)	1,05	12,11	23,68	49,47	3,16	0,53	0	0	0	0	36,32
Merubah Harga Jual (Menurunkan Harga) (HJUAL9)	2,11	12,11	24,21	43,16	18,42	0,53	0	0	0	0	36,63
Menghendaki perubahan strategi promosi (PROMO10)	2,11	9,47	28,42	35,79	24,21	0	0	0	0	0	37,05
Total Indeks Dimensi											36,21
NILAI INDEKS VARIABEL											46,963

Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini.

Indikator-indikator kekuatan/kekuasaan memaksa yang dipersepsikan sebagai kekuatan yang digunakan mitra bisnis untuk menuntut/mendesak pihak lain mematuhi persyaratan, aturan, dan kebijakan pemasaran terdiri dari 5(lima) indikator. Indikator-indikator tersebut dikelompokkan menjadi: Indikator 1 (Psyarat1) sampai dengan Indikator 5 (Konker5). Sementara, untuk indikator-indikator yang dipersepsikan sebagai kekuatan memaksa yang digunakan oleh mitra untuk menuntut merubah: kebijakan, strategi, persyaratan dan aturan dalam kerjasama, dikelompokkan pada Indikator 6

(PTRANS6) sampai dengan Indikator 10 (PPROMO10). Skala yang digunakan adalah skala persetujuan dengan pernyataan berupa “mengikuti/mematuhi sepenuhnya”(skor10) dan “mengabaikan/menolak sepenuhnya” (skor 1). Skala ini, merupakan respon dari desakan rekanan pada saat menggunakan kekuatannya untuk memaksa organisasi mengikuti atau merubah sesuatu sesuai dengan jenis tuntutan.

Dari nilai indeks indikator, dimensi dan variabel yang tertera pada Tabel 4.15., dapat diinterpretasikan bahwa:

1. Nilai Indeks Indikator PSYARAT1 sampai dengan KONKER5 berkisar pada angka 56,47 sampai dengan 58,95, dan Nilai Indeks Dimensi 57.716 berarti berada pada kriteria sedang (40,01 s.d 70). Jadi responden merefleksikan pada jawaban tersebut bahwa dalam kerjasama pemasaran yang dilakukan, tuntutan rekan bisnis untuk mengikuti apa yang ditetapkan cenderung tidak diabaikan, atau responden cenderung untuk melaksanakan tuntutan tersebut meskipun tidak sepenuhnya.
2. Nilai Indeks Indikator (PTRANS6) sampai dengan (PPROMO10) berkisar antara 35,21 sampai dengan 37,05, dan Nilai Indeks Dimensinya sebesar **36,21** hal ini dapat diinterpretasikan bahwa derajat respon adalah rendah (berada pada rentang 10,00 – 40,01). Gambaran yang diperoleh dari nilai indeks ini bahwa responden cenderung mengabaikan tuntutan rekanan untuk merubah suatu ketetapan, meskipun tidak sepenuhnya mengabaikan karena nilai indeks mensinyalkan masih berada pada rentang angka mendekati 40,00 bukan berada pada rentang angka mendekati 10. Artinya, meskipun respon untuk

merubah ini rendah, para pelaku bisnis masih tidak secara frontal menolak tuntutan perubahan yang diinginkan mitra bisnisnya.

3. Secara keseluruhan, nilai indeks variabel kekuatan memaksa dalam studi ini berada pada kisaran 40,01 sampai dengan 70,00 yaitu sebesar **46,963**, artinya respon sedang terhadap keseluruhan indikator-indikator. Artinya, pihak yang bekerjasama tidak akan mengabaikan tuntutan yang dilakukan oleh rekan bisnisnya sepanjang tuntutan tersebut masih dapat ditoleransi dan dapat digunakan sebagai alat untuk menjaga agar terjadi kondisi seimbang antar pihak-pihak yang bekerjasama.

Respon yang paling jelek adalah terhadap dimensi kekuatan/kekuasaan memaksa untuk merubah, hal ini dapat dijelaskan karena untuk merubah tidaklah hanya terkait dengan satu komponen yang dituntut saja, tetapi terkait pula dengan aspek dan perencanaan perusahaan lainnya. Misal: Indikator (PTRANS6) *tuntutan merubah prosedur transaksi pembayaran*, nilai indeks indikatornya 35,84 (Rendah) artinya responden cenderung akan mengabaikan tuntutan rekanan ini atau menolaknya. Kecenderungan pengabaian ini tidak lepas dikarenakan prosedur pembayaran berhubungan dengan anggaran kas perusahaan yang akan digunakan sebagai dasar untuk perencanaan modal kerja perusahaan. Jadi, apabila perusahaan merubahnya sesuai tuntutan rekanan bisnis tanpa diperhitungkan secara matang, maka akan berdampak buruk pada kinerja perusahaan. Jadi, perlu mendapat perhatian bahwa kekuatan memaksa untuk merubah apa yang telah ditetapkan, cenderung

direspons tidak baik bagi rekanan bisnis dalam kerjasama, yaitu: rekanan cenderung akan menolak jika tuntutan tersebut dirasakan sangat merugikan.

Selanjutnya, untuk menjelaskan fenomena penggunaan kekuatan/kekuasaan memaksa dalam hubungan pemasaran ini, dieksplorasi pula persepsi responden melalui pertanyaan-pertanyaan terbuka. Dari hasil studi diketahui bahwa, kerjasama pemasaran yang dilakukan oleh para pelaku bisnis ini tidak terlepas dari penggunaan kekuatan yang dimiliki untuk memaksa rekan bisnis lainnya. Hal ini dilakukan saat akan melakukan kerjasama, maupun saat berlangsungnya kerjasama tersebut. Bukti dari tindakan tersebut, adalah :

- a. Masing-masing pihak yang berkerjasama pernah menuntut pihak lain untuk mengikuti apa yang telah mereka tetapkan, dalam bentuk memberikan persyaratan maupun ketentuan-ketentuan yang mutlak harus dipenuhi oleh pihak lain, hal ini biasanya terjadi untuk kerjasama baru atau kerjasama lanjutan.
- b. Masing-masing pihak pernah menuntut mitra bisnisnya untuk merubah kebijakan pemasaran yang telah ditetapkan oleh rekan bisnis, hal ini ditempuh bila pihak manajemen menganggap kebijakan pemasaran rekanan telah mengganggu kondisi perusahaan atau situasi pasar.
- c. Bukti bahwa meskipun tuntutan dilakukan oleh pihak rekanan bisnis, namun kepercayaan, kerjasama dan keinginan untuk menjaga hubungan harmonis tetap berlangsung, karena pihak-pihak yang menjalin hubungan kerjasama ini, rata-rata telah menjalin hubungan lebih dari 3 (tiga) tahun.

Secara rinci jawaban responden mengenai bagaimana mengendalikan kerjasama agar kerjasama tetap berlangsung sesuai kesepakatan, berikut beberapa temuan dalam penelitian ini tertera pada Tabel 4.16.dan Tabel 4.17.

TABEL 4.16.
DESKRIPSI PENGGUNAAN KEKUATAN MEMAKSA DALAM KERJASAMA

KLASIFIKASI PERNYATAAN RESPONDEN	JAWABAN RESPONDEN (%)		
	YA	TIDAK	TIDAK SELALU
Menuntut untuk mengikuti apa yang telah ditetapkan organisasi	44,3	12,7	43
Menuntut untuk merubah berbagai keputusan pemasaran yang telah ditetapkan, jika dianggap mengganggu jalannya kerjasama	37,4	23,7	38,9
Akan Tetap Menjaga Hubungan Harmonis meskipun ada tuntutan dari pihak rekanan	63,16	6,31	30,53
Rekanan bisnis selalu mengikuti apa yang disyaratkan	27,89	0	72,1
Tidak akan meninggalkan rekanan meskipun rekanan menuntut	38,9	23,7	37,42
Tetap mempercayai rekanan meskipun sering menuntut	51,6	10	38,4
Tidak pernah saling memaksakan persyaratan kerjasama	22,7	18,4	58,9
Selalu dalam posisi memiliki kekuatan yang seimbang (memiliki kekuatan untuk menolak tuntutan)	67,9	5,8	26,3

Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Berdasarkan Tabel 4.16, diketahui bahwa setiap organisasi yang menjalin kerjasama dalam industri pariwisata pernah menuntut pihak lain untuk mengikuti apa yang telah menjadi ketetapan organisasinya/kerjasama, dibuktikan oleh jawaban responden: 44,30% menyatakan “ya” dan 43% menyatakan “tidak selalu” dan hanya 12,70% menyatakan “tidak”. Organisasi yang menjalin kerjasama ini pernah menuntut rekanannya untuk merubah berbagai keputusan pemasaran yang telah ditetapkan, jika dianggap mengganggu situasi dan kondisi pasar atau kerjasama itu sendiri, hal ini dibuktikan oleh jawaban responden,

bahwa: terdapat 37,40% responden yang menjawab “ya”, 38,9% menjawab “tidak selalu” dan hanya 23,7% yang menjawab “tidak”. Para pelaku organisasi ini juga akan tetap menjaga hubungan harmonis antar organisasi meskipun ada tuntutan dari rekanan, dibuktikan dari hanya 6,31% yang menjawab “tidak”. Semua organisasi akan selalu memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan, meskipun banyak yang menjawab “tidak selalu”, artinya persyaratan tersebut akan diikuti sepanjang tidak memberatkan, namun tidak ada satupun responden yang menyatakan keberatan untuk mengikuti persyaratan yang ditetapkan oleh rekan bisnisnya. Hanya 23,7 persen responden yang akan meninggalkan rekanannya bila rekanan menuntut, hal inipun dilakukan jika tuntutan tersebut sangat mengganggu perusahaan dan jalannya kerjasama.

Meskipun pihak rekanan sering menuntut/mendesak, namun kondisi ini tidak akan menghilangkan rasa percaya pada rekanan tersebut. Hanya 10% responden yang menyatakan “tidak mempercayai rekanan lagi”, dan selebihnya “mempercayai” 51,6% dan “tidak selalu” sebesar 38,4%. Pada dasarnya semua organisasi ini pernah menggunakan kekuatan/kekuasaan memaksa dalam proses pertukaran relasional dengan rekanannya, terbukti hanya 22,7% yang “tidak pernah” menggunakan kekuatan tersebut, 18,4% menjawab “tidak” (artinya pernah), dan selebihnya 58,9% kadangkala/tidak selalu menggunakan kekuatan memaksa dalam kerjasama. Hampir seluruh responden menyatakan bahwa mereka memiliki kekuatan pula untuk menolak tuntutan dari rekanan bisnisnya, artinya masing-masing pihak yang bekerjasama memiliki posisi tawar/kekuatan yang seimbang, terbukti sebesar 67,9% responden menyatakan “ya” sebesar 26,3%

menyatakan “tidak selalu” dan hanya 5,8% yang menyatakan tidak memiliki kekuatan untuk menolak tuntutan rekanan.

Selanjutnya, dapat dirangkum dari keseluruhan temuan yang diperoleh dari hasil penelitian ini tentang variabel kekuatan/kekuasaan memaksa dalam kerjasama pemasaran antar organisasi yang mengelola bisnis pariwisata di Indonesia ini, yaitu tertera pada Tabel 4.17.

TABEL 4.17.
INTERPRETASI NILAI INDEKS VARIABEL KEKUATAN MEMAKSA/
KEMAMPUAN MENDESAK DAN TEMUAN-TEMUAN PENELITIAN

Temuan Umum Penelitian		
Secara keseluruhan, bahwa masing-masing pihak dalam kerjasama pemasaran ini menggunakan kekuatan/kekuasaan memaksa dalam menjalin hubungan dengan rekan bisnisnya baik digunakan untuk menuntut mematuhi atau merubah ketentuan/ketetapan. Terbukti, bahwa responden akan tetap melangsungkan kerjasama meskipun ada tuntutan dari rekan bisnisnya. Namun demikian, nampak pada nilai indeks bahwa jika tuntutan tersebut adalah tuntutan untuk mengikuti (mematuhi) ketentuan/kebijakan yang telah ditetapkan responden relatif dapat melaksanakannya, hanya bila tuntutan tersebut untuk merubah maka kecenderungannya responden akan menolak atau mengabaikannya atau mengikuti dengan sangat keberatan (menolak atau menegosiasikan kembali tuntutan tersebut, jika tidak berhasil cenderung untuk berganti rekanan).		
1	Menuntut Memenuhi Persyaratan Kerjasama (PSYARAT1) NII = 58,95 (Sedang)	Rekanan dalam menjalin hubungan kerjasama melakukan berbagai tindakan untuk menjaga agar hubungan sesuai dengan yang diharapkan, melalui: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perjanjian tertulis dengan rekanan, yang berisikan tentang hak, kewajiban, <i>reward</i> dan sanksi hukum bila wan prestasi. ▪ Menerima persyaratan jika masih dapat dilaksanakan/ dipenuhi. ▪ Menolak, meninggalkan atau mencari pengganti dari rekanan bila neneubgkinkan dan bila sulit untuk memenuhi permintaan rekanan. ▪ Mengajukan keberatan terhadap persyaratan yang sulit dilaksanakan ▪ Mencari alternatif pengganti rekanan, apabila tuntutan yang dilakukan sangat mengganggu jalannya kerjasama dan tidak dapat dinegosiasikan lagi.
2	Menuntut memenuhi kenaikan Tarif /Harga yang ditetapkan (KTARIF2) NII = 57,95 (Sedang)	Apabila rekanan merubah tarif/harga, respon yang dilakukan oleh responden terhadap tuntutan ini adalah: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengikuti kenaikan tersebut sepenuhnya, dengan alasan pihak rekanan pasti telah memperhitungkan kenaikan tersebut ▪ Menghitung rasionalitas kenaikan yang ditetapkan rekanan, jika masih rasional maka akan mengikutinya dan mengajukan keberatan atau bahkan meninggalkan rekanan bila kenaikan tersebut tidak menguntungkan. ▪ Mengajukan keberatan dan mendiskusikan kembali kenaikan tersebut.

Lanjutan Tabel 4.17.....

3	Menuntut Mengikuti Kebijakan Pemasaran (PKPASAR3) NII = 56,47 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengikuti kebijakan tersebut sepanjang tidak mengganggu stabilitas perusahaan ▪ Mendiskusikan kembali dengan rekanan alternatif kebijakan ▪ Meninjau kembali kontrak hubungan dengan rekanan ▪ Mencari alternatif rekanan baru bila kebijakan tersebut akan merusak strategi perusahaan secara keseluruhan
4	Menuntut untuk mengikuti prosedur pembayaran (PSBAYAR4) NII = 57,32	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengikuti tuntutan tersebut selagi masih tidak memberatkan ▪ Melakukan penyesuaian terhadap aliran kas perusahaan ▪ Menuntut balik kepada rekanan untuk tidak meneruskan kebijakan tersebut ▪ Mencari rekanan lain bila tuntutan tersebut sangat memberatkan dan rekanan menolak untuk bernegosiasi.
5	Menuntut merevisi konten kerjasama / kontrak kerjasama. (KONKER5) NII = 57,89 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengikuti apa yang diminta rekanan sepanjang revisi tersebut dapat memperbaiki dan lebih bermanfaat bagi berlangsungnya kerjasama ▪ Memberikan masukan untuk revisi konten kerjasama ▪ Memberikan detail informasi yang dibutuhkan rekanan ▪ Tidak mengikuti permintaan rekanan jika yang diminta diluar kapasitas perusahaan
6	Menuntut merubah prosedur/persyaratan transaksi (PTRANS6) NII = 35,84 (Rendah)	Jika rekanan menekan/memaksa untuk merubah sesuatu yang telah ditetapkan perusahaan, maka kecenderungan responnya adalah melakukan penolakan/mengabaikan, atau mengikutinya namun diawali dengan negosiasi ulang atas keputusan atau tuntutan tersebut. Bahkan beberapa responden akan mengabaikan tuntutan tersebut.
7	Menuntut merubah kebijakan penjualan/ pembelian kredit (hutang) (PKREDIT7) NII = 35,21 (Rendah)	<p>Tindakan-tindakan tersebut, antara lain:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan penolakan, jika akan mengganggu secara komprehensif dari strategi perusahaan yang telah disusun, ▪ Menolak, karena akan mengganggu <i>cashflows</i> perusahaan
8	Merubah strategi pemasaran (STRATEG8) NII = 36,32 (Rendah)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melakukan komunikasi atas apa yang dituntut tersebut: ▪ Mengabaikan permintaan tersebut, atau mendiskusikan kembali tuntutan tersebut
9	Menuntut Menurunkan harga jual/Tarif (HJUAL9) NII = 36,63 (Rendah)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyesuaikan sebatas tidak merubah persyaratan total ▪ Memberikan toleransi dalam batasan tertentu (waktu dan jumlah) ▪ Melakukan <i>rescheduling</i>/penjadwalan ulang, meminta tempo untuk menindak lanjuti tuntutan tersebut.
10	Menuntut merubah Strategi/kebijakan promosi (PPROMO10) NII = 37,05 (Rendah)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan tetap menjalankan keputusan yang telah ditetapkan awal, seperti: penetapan harga, kebijakan penjualan kredit dan kegiatan promosi yang telah ditetapkan dan bila rekanan masih terus menuntut untuk merubah maka akan dilakukan berbagai koreksi sebatas tidak mengganggu rencana-rencana perusahaan.

Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

4.3.5. Deskripsi Nilai-Nilai Hubungan Jangka Panjang (*Value of Lifetime Relationships*)

Nilai-nilai hubungan jangka dalam studi ini direpresentasikan oleh tiga variabel yang paling sering digunakan oleh beberapa ahli dan dikategorikan sebagai *outcomes* dari *relationship marketing*, yaitu: Loyalitas (*Loyalty*), Keeratan Hubungan (*Strong Relationship*) dan Pesan Berantai Positif (*Positive Word of Mouth Communication*).

4.3.5.1. Variabel Loyalitas Pelaku Organisasi (*Loyalty*)

Variabel Loyalitas adalah variabel yang digunakan untuk mengukur perilaku lanjutan dari pertukaran relasional yang dilakukan sebelumnya. Hennig-Thurau (2000, 2002) menyebutnya sebagai *relationship outcomes*, sedangkan Gronröös (1990,1994) dan Egan (2000) menyebut hasil ini sebagai *lifetime value*. Studi ini menyebut *relationship outcomes* ini sebagai: *Value of Lifetime Relationship*. Dalam studi ini, *relationship outcomes* direpresentasikan oleh 3(tiga) variabel yaitu: Loyalitas, Pesan Berantai Positif, dan Keeratan Hubungan. Untuk Variabel Loyalitas di refleksikan oleh 5 (lima indikator), hasil studi dari kelima indikator tersebut adalah sebagai berikut (Tabel 4.18)

TABEL 4.18.
NILAI INDEKS LOYALITAS (*LOYALTY*)

INDIKATOR-VARIABEL LOYALITAS	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI LOYALITAS										Nilai Indeks Indikator
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Tetap Bermitra (NIAT1)	0	0	0	0	0	2,11	23,68	45,79	26,84	1,58	80,21
Lebih Menyukai SUKA2)	0	0	0	0	0,53	3,68	21,58	38,42	33,16	2,63	80,79
Meningkatkan frekuensi Transaksi/ kerjasama (FREKT3)	0	0	0	0	0,53	4,21	23,16	46,84	24,21	1,05	79,32
Tidak Ingin Beralih (BERALIH4)	0	0	0	0	1,05	3,68	22,63	42,63	28,42	1,58	79,84
Meningkatkan intensitas keragaman kerjasama (INTENS5)	0	0	0	0	0	2,63	25,26	47,37	22,11	2,63	79,68
Total Indeks/Nilai Indeks Variabel											79,968

Sumber : Diolah untuk disertasi ini, 2008.

Jawaban responden terhadap indikator variabel loyalitas ini, dapat diinterpretasikan bahwa secara keseluruhan responden memiliki kesetiaan yang tinggi terhadap mitranya. Hal ini ditunjukkan oleh nilai indeks dari indikator 1 (Niat1) sampai dengan Indikator 5 (Intens5) antara 79,6 sampai dengan 80,21, dan nilai indeks variabelnya sebesar 79,668 sehingga dapat dikategorikan bahwa tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan tinggi. Secara rinci, dapat diketahui dari masing-masing nilai indeks indikatornya, yaitu: tetap berniat untuk bermitra (NIAT 1) sebesar 80,21, lebih menyukai rekanan saat ini (SUKA2) sebesar 79,32, meningkatkan frekuensi transaksi (FREKT3) sebesar 79,64, tidak ingin pindah ke mitra lain (BERALIH4) sebesar 79,84, dan meningkatkan berbagai transaksi (INTENS5) sebesar 79,68.

Tindakan-tindakan konkrit yang dilakukan oleh responden untuk membuktikan kesetiaan mereka terhadap mitra bisnis disajikan pada Tabel 4.19.

TABEL 4.19.
INTERPRETASI NILAI INDEKS DAN TEMUAN PENELITIAN LOYALITAS PELAKU BISNIS DALAM KERJASAMA

Temuan Umum Penelitian		
<p>Nilai indeks variabel sebesar 79,968, menunjukkan bahwa kesetiaan terhadap rekan kerjasama tinggi, meskipun kesetiaan itu tidak mencapai 100%. Hal ini berarti bahwa pihak-pihak yang bekerjasama ini memiliki kehendak tinggi untuk tetap melangsungkan <i>relationship</i>, saling menyukai, tidak ingin beralih, berupaya meningkatkan frekuensi dan intensitas keragaman kerjasama.</p>		
NO	Nilai Indeks Indikator(NII)	Rincian Temuan Penelitian
1	<p>Niat untuk Tetap Bermitra (NIAT1) NII = 80,21 (Tinggi)</p>	<p>Responden memiliki niat yang tinggi untuk melangsungkan kemitraan dengan rekanan bisnis yang saat ini menjalin kerjasama pemasaran. Hal ini dibuktikan dengan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selalu mengutamakan rekan bisnis untuk setiap transaksi baru ▪ Mengkomunikasikan secara langsung atas kekurangan yang dilakukan oleh rekan bisnis
2	<p>Lebih Menyukai Rekanan (SUKA2) NII = 80,79 (Tinggi)</p>	<p>Tingkat kesukaan terhadap mitra kerjasama yang tinggi, hal ini ditunjukkan melalui tindakan-tindakan berupa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyampaikan kepada mitra, jika ada penawaran lain yang lebih baik dan meminta mitra dapat menyesuaikannya ▪ Menolak penawaran-penawaran baru dari bisnis lain yang serupa dengan rekanan ▪ Mempertimbangkan setiap rekomendasi yang diberikan rekanan
3	<p>Meningkatkan frekuensi Transaksi/ kerjasama (FREKT3) NII = 79,32 (Tinggi)</p>	<p>Pelaku bisnis dalam penelitian ini selalu berupaya untuk meningkatkan transaksi, hal ini ditunjukkan melalui tindakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Mempersereng pembelian/penjualan, melakukan promosi bersama, membuat paket wisata untuk kelompok-kelompok turis lokal maupun mancanegara b. Meningkatkan frekuensi pertemuan untuk menggarap lahan atau tempat-tempat tujuan wisata baru, baik berupa: atraksi-atraksi, MICE, ataupun wisata alam.
4	<p>Tidak Ingin Beralih (BERALIH4) NII = 79,84 (Tinggi)</p>	<p>Keinginan untuk beralih rendah, atau keinginan untuk Tidak mengganti rekanan tinggi, ditunjukkan oleh kegiatan-kegiatan:</p> <ol style="list-style-type: none"> c. Selalu melakukan koordinasi dengan mitra jika terdapat perubahan pasar d. Mengintensifkan komunikasi antara rekanan yang telah menjalin kerjasama
5	<p>Meningkatkan intensitas keragaman kerjasama (INTENS5) NII = 79,68 (Tinggi)</p>	<p>Upaya untuk meningkatkan intensitas kerjasama tinggi, hal ini ditunjukkan melalui aktivitas:</p> <ol style="list-style-type: none"> e. Selalu mencari alternatif perbaikan pola kerjasama f. Meningkatkan jumlah transaksi g. Memperluas/mengembangkan ragam transaksi h. Menyusun strategi-strategi baru untuk mencapai efektifitas dan produktivitas dari konten kerjasama

Sumber : Data primer yang diolah untuk disertasi ini.

4.3.5.2. Variabel Pesan Berantai Positif (*Positive Word of Mouth/WoM*)

Variabel ini terdiri dari 4 (empat) indikator yang dinilai oleh responden dengan rentang skala sepuluh. Tabel 4.20. menunjukkan jawaban responden pada setiap indikator, sebagai berikut:

TABEL 4.20.
NILAI INDEKS PESAN BERANTAI POSITIF (WORD OF MOUTH)

INDIKATOR PESAN BERANTAI POSITIF	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI PESAN BERANTAI POSITIF (WoM)										Nilai Indeks Indikator
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Informasi manfaat kerjasama(MANFAAT1)	0	0	0	0	1,05	3,68	25,26	49,47	20,00	0,53	78,53
Menceritakan Tindakan- tindakan Positif TINDAKP2	0	0	0	0	0,53	5,26	26,84	47,89	18,42	1,05	78,16
Merekomendasikan Rekanan (REKOMD3)	0	0	0	0	1,58	3,68	26,84	44,21	22,63	1,05	78,58
Tidak Menceritakan Hal- hal buruk (SIMLEK4)	0	0	0	0	1,05	4,74	27,37	48,42	18,42	0	77,84
Nilai Indeks Variabel											78,28

Sumber : Diolah untuk disertasi ini,

Jawaban responden terhadap indikator: memberikan informasi positif tentang manfaat kerjasama bersama rekanan (MANFAAT1) nilai indeksnya sebesar 78,53; menceritakan tindakan-tindakan positif (TINDAKP2) nilai indeksnya sebesar 78,16; merekomendasikan kepada pihak lain (REKOMD3) nilai indeksnya sebesar 78,58; tidak menceritakan kekurangan rekanan (SIMLEK4) nilai indeksnya sebesar 77,84 dan Nilai Indeks Variabel sebesar 78,28. Bila dibandingkan dengan kriteria, maka nilai indeks untuk indikator dan variabel pesan berantai positif adalah tinggi. Interpretasinya adalah kerjasama pemasaran yang dilakukan oleh organisasi ini menghasilkan perilaku pertukaran relasional positif, sehingga pesan berantai yang terjadi dilingkungan industri pariwisata yang menjalin kerjasama pemasaran menjadi positif. Berikut ini rangkuman

temuan penelitian dan rangkuman interpretasi nilai indeks pesan berantai positif

tercantum pada Tabel 4.21.

TABEL 4.21.
INTERPRETASI NILAI INDEKS DAN TEMUAN-TEMUAN
PENELITIAN VARIABEL PESAN BERANTAI POSITIF

Temuan Umum Penelitian		
<p>Nilai indek variabel sebesar 78,28, artinya respon dari responden pada keseluruhan aitem pertanyaan tinggi. Para pelaku kerjasama ini saling memberikan informasi positif kepada pihak lain, mengajak pihak lain untuk menjalin kerjasama dalam aktivitas-aktivitas pemasaran dan berupaya memelihara dan mengembangkan komunikasi positif serta menyimpan apa yang menjadi keburukan dari rekanan bisnis selagi masih dalam batas toleransi.</p>		
NO	Nilai Indeks Indikator	Rincian Temuan Penelitian
1	Informasi keuntungan/ manfaat kerjasama (MANFAAT1) NII = 78,53 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responden akan menyampaikan informasi tentang manfaat yang diperoleh dari kerjasama yang telah dibangun selama ini kepada pihak lain. ▪ Manfaat-manfaat yang disampaikan kepada pihak lain baik sifatnya keuntungan-keuntungan ekonomis (kemampulabaan) maupun keuntungan yang bersifat strategis (kuatnya jejaring, kemampuan pengendalian harga jual, perbaikan dan peningkatan citra perusahaan)
2	Menceritakan Tindakan-tindakan Positif (TINDAKP2) NII = 78,16 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responden menceritakan tindakan positif yang pernah dilakukan rekanan kepada pihak lain, misalnya: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tindakan rekanan dalam membantu pada saat perusahaan sedang menghadapi masalah ○ Tindakan mentolerir kesalahan tanpa cepat memberikan sanksi. ○ Tindakan-tindakan strategis yang dilakukan rekanan untuk mempromosikan barang atau jasa secara bersama-sama.
3	Merekomenda sikan Rekanan (REKOMD3) NII = 78,16 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyampaikan pada rekanan lain untuk menggunakan produk/jasa yang dihasilkan perusahaan rekanan. ▪ Mengajak rekanan lain untuk bergabung dalam kerjasama penyusunan program-program promosi bersama, pengaturan kebijakan tarif/harga dan kartu berlangganan untuk konsumen akhir (<i>members card</i>), penyusunan <i>grand strategy</i> untuk pengembangan pariwisata di Indonesia
4.	Tidak menceritakan hal-hal buruk (SIMLEK4) NII = 77,84 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responden berupaya untuk memberikan koreksi kepada rekan bisnis yang melakukan kekeliruan dalam bertransaksi, dan tidak menceritakan hal itu kepada pihak lain karena untuk menghindari persepsi buruk terhadap rekanan, ▪ Informasi buruk akan disampaikan manakala rekanan memang tidak menunjukkan perilaku baik dalam menjalin hubungan kerjasama

Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

4.3.5.3 Deskripsi Variabel Keeratan Hubungan (*Strong Relationship*)

Keeratan hubungan yang disampaikan oleh Palmer (1996) adalah kekuatan hubungan yang ditimbulkan akibat kedekatan para pelaku saat melakukan pertukaran relasional sehingga antar pihak yang bekerjasama akan membangun kondisi yang kondusif bagi keberlangsungan kerjasama. Variabel ini terdiri dari lima indikator, dan hasil jawaban responden yang telah dihitung angka indeks nya disajikan pada Tabel 4.22.

TABEL 4.22.
NILAI INDEKS KEERATAN HUBUNGAN (STRONG RELATIONSHIP)

INDIKATOR VARIABEL	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI KEERATAN HUBUNGAN										Nilai Indeks Indikator
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Saling Melibatkan untuk kerjasama lain (LIBAT1)	0	0	0	0	0	3,16	21,58	44,21	28,42	2,63	80,58
Toleransi Tinggi antar rekanan (TOLERAN2)	0	0	0	0	0	3,68	21,58	41,58	31,58	1,58	80,58
Tidak Mudah/Cepat Memberikan Hukuman (SANKSI3)	0	0	0	0	0	5,26	27,89	37,89	25,79	3,16	79,37
Memberikan Kemudahan dalam kekerjasama(MUDAH4)	0	0	0	0	0	4,74	24,21	38,42	29,47	3,16	80,21
Rendah Konflik (RKONFLI5)	0	0	0	0	0	5,26	24,74	36,32	30,00	3,68	80,12
Nilai Indeks Variabel											80,172

Sumber : Diolah untuk disertasi ini,

Secara keseluruhan jawaban responden dari Tabel 4.22., menggambarkan bahwa: nilai indeks indikatornya diatas 70,00, yaitu antara 79,37 sampai dengan

80,58. Sehingga untuk indikator keeratan hubungan ini dapat diinterpretasikan bahwa responden memberikan apresiasi tinggi terhadap setiap aitem pertanyaan. Artinya, secara keseluruhan responden yang menjalin hubungan pemasaran ini memiliki Keeratan Hubungan. Nilai indeks indikator 1(satu) saling melibatkan (LIBAT1) sebesar 80,58; indikator mentolerir kekurangan (TOLERAN2) nilai indeksnya sebesar 80,58; tidak mudah memberikan sanksi (SANKSI3) nilai indeksnya sebesar 79,37; memberikan kemudahan (MUDAH4) nilai indeksnya sebesar 80,21; dan indikator konflik hubungan rendah (RKONFLI5) nilai indeksnya sebesar 80,12..

Selanjutnya, sebagai bukti eratnya hubungan para pelaku bisnis dalam studi ini, responden menjelaskan bahwa: mereka selalu melakukan koordinasi pada setiap transaksi yang akan dan sedang berlangsung, hal ini dimaksudkan tidak hanya untuk menjaga hubungan antar lembaga tetapi lebih utama untuk menjaga agar pihak yang bekerjasama tetap dapat melayani konsumen akhir dengan prima. Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh para pelaku bisnis untuk menjaga keeratan hubungan ini tertera pada Tabel 4.23.

TABEL 4.23.
INTERPRETASI NILAI INDEKS VARIABEL KEERATAN HUBUNGAN
DAN TEMUAN-TEMUAN PENELITIAN

Temuan Umum Penelitian		
<p>Nilai indeks variabel sebesar 80,17 menandakan bahwa keeratan hubungan antar organisasi bisnis dalam industri pariwisata ini tinggi, artinya para pelaku bisnis berupaya mengikatkan diri satu sama lain untuk meraih kekuatan-kekuatan bisnis yang diperoleh dari hubungan kerjasama tersebut.</p>		
NO	Nilai Indeks Indikator	Rincian Temuan Penelitian
1	Saling Melibatkan untuk kerjasama lain (LIBAT1) NII=80,58 (Tinggi)	<p>Responden dalam penelitian ini, memiliki keterlibatan yang tinggi, hal ini ditunjukkan melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secara rutin melakukan koordinasi untuk mengevaluasi hasil-hasil kerjasama

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberikan peluang kepada rekanan untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan lain, seperti: penyelenggaraan MICE, merancang program pemasaran untuk konsumen akhir yang dilakukan secara kolektif. ▪ Menyampaikan informasi peluang pasar kepada rekanan, baik yang satu <i>line of business</i> maupun tidak.
--	--	---

Lanjutan Tabel 4.23.....

2	Toleransi Tinggi antar rekanan (TOLERAN2) NII=80,58 (Tinggi)	<p>Pelaku bisnis memiliki toleransi tinggi pada rekan kerjasamanya, dibuktikan oleh tindakan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menetapkan kualifikasi tinggi diikuti oleh imbalan yang tinggi pula ▪ Memberikan peluang kepada rekanan untuk memperbaiki setiap kesalahan yang dilakukan ▪ Selalu mengkomunikasikan setiap terjadi kesalahan fahaman pada level operasional
3	Tidak Mudah/Cepat Memberikan Hukuman (SANKSI3) NII=79,37 (Tinggi)	<p>Kerjasama diarahkan untuk terjalinnya hubungan harmonis, sehingga para pelaku bisnis tidak mudah memberikan hukuman/sanksi kepada rekanan bisnisnya, tindakan konkrit yang dilakukan adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Persyaratan yang diajukan kepada rekanan meskipun bersifat "mutlak", namun rekanan selalu bertindak kondisional atau memperhatikan kapasitas rekanan dengan tetap memperhatikan standar kualitas minimal. ▪ Tuntutan yang dilakukan dimaksudkan untuk menjaga keberlangsungan kerjasama, sehingga apabila tidak dipenuhi maka rekanan tidak langsung melakukan <i>punishment</i>. ▪ Jika terdapat kesalahan transaksi barang/jasa yang dibeli, rekanan mengembalikan barang yang dibeli tanpa memberikan sanksi atau mengganti barang/jasa yang dibeli dengan memberikan bonus
4	Memberikan Kemudahan dalam bekerjasama (MUDAH4) NII=80,21 (Tinggi)	<p>Responden menilai bahwa hubungan kerjasama ini telah menghasilkan kemudahan-kemudahan, seperti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemudahan dalam memperoleh informasi, akses pasar, persyaratan dari rekan bisnis. ▪ Semakin tingginya kemampuan untuk memperoleh peluang pasar baru ▪ Rekanan memberikan kemudahan persyaratan pembayaran (pembelian kredit, penangguhan pembayaran dalam batas tertentu)
5	Rendah Konflik (RKONFLI5) NII=80,12 (Tinggi)	<p>Hubungan antar organisasi ini mampu manage konflik, sehingga konflik hubungan menjadi rendah, tindakan yang dilakukan adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Masing-masing pihak selalu berupaya untuk memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan ▪ Mencari jalan keluar (solusi) yang saling menguntungkan setiap kali terjadi perselisihan ▪ Tidak mendesak rekanan, jika persyaratan yang diajukan sulit untuk dipenuhi, dan akan mendiskusikan apa yang menjadi kesulitan rekanan ▪ Setiap perjanjian kerjasama diawali dengan kesepakatan dan berupaya menjalankan kesepakatan tersebut secara optimal ▪ Rekanan selalu mengutamakan penyelesaian yang saling menguntungkan, karena masing-masing berupaya menyadari akan pentingnya rekanan lain.

Sumber : Diolah untuk disertasi ini.

4.3.6. Deskripsi Variabel Sinergitas Kerjasama (*Co-operation Synergy*)

Variabel sinergitas kerjasama dalam studi ini diposisikan sebagai variabel strategik, dimana sifat variabel strategik adalah dapat digunakan sebagai alat untuk mempertahankan, menumbuh-kembangkan dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Variabel ini, terdiri dari enam indikator, hasil jawaban responden yang telah dihitung dengan nilai indeks tertera pada Tabel 4.24.

TABEL 4.24.
NILAI INDEKS SINERGITAS KERJASAMA

INDIKATOR SINERGITAS	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI SINERGITAS										Nilai Indeks Indikator (NII)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Akses Pasar Lebih Luas (AKPASAR1)	0	0	0	0	0	1,58	10,53	50,53	34,74	2,63	82,63
Minimalisasi biaya operasional (<i>cost minimizing</i>) (BIAYA_M2)	0	0	0	0	1,05	2,63	16,32	47,37	28,95	3,68	81,16
Akses Informasi Lebih Cepat (L_CEPAT3)	0	0	0	0	0	3,16	18,95	42,63	30,53	4,74	81,47
Omzet Penjualan Lebih Besar/banyak (L_BESAR4)	0	0	0	0	0	3,16	13,16	48,95	30,00	4,74	82,00
Lebih Peka terhadap perubahan (LPEKA5)	0	0	0	0	1,05	1,05	13,16	46,84	35,26	2,63	82,21
Meningkatnya Kemampu-labaan (LABA_B6)	0	0	0	0	0	2,63	14,74	49,47	31,05	2,11	81,53
Nilai Indeks Variabel (NIV)											81,83

Sumber : Diolah untuk disertasi ini

Nilai indeks indikator 1 akses pasar lebih luas (AKPASAR1) sebesar 82,63; biaya operasional dapat diminimalisir (BIAYA_M2) 81,16; indikator 3 (L_CEPAT3) lebih cepat akses informasi sebesar 81,47, omzet penjualan lebih meningkat (L_BESAR4) sebesar 82,00, Meningkatnya kepekaan terhadap perubahan (LPEKA5) sebesar 82,21, dan indikator ke enam meningkatnya

kemampulabaan/laba lebih besar (LABA_B6) nilai indeksinya sebesar 81,53. Berdasarkan nilai indeks indikator tersebut maka dapat diinterpretasikan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki apresiasi tinggi terhadap keseluruhan indikator variabel sinergitas kerjasama. Artinya, responden menganggap kerjasama yang dilakukan selama ini telah menghasilkan Sinergi bagi organisasinya atau dengan kata lain jalinan hubungan pemasaran yang dibangun bersinergi tinggi.

Untuk mendukung pernyataan-pernyataan tersebut responden menjelaskan bukti-bukti empiris yang telah dilakukan dan diperoleh dari kerjasama tersebut, yang disajikan pada Tabel 4.25.

TABEL 4.25.
INTERPRETASI NILAI INDEKS SINERGITAS KERJASAMA DAN
TEMUAN-TEMUAN PENELITIAN

Temuan Umum Penelitian		
Nilai indeks variabel 81,83, menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini mengapresiasi tinggi terhadap keseluruhan indikator yang ditanyakan, hal ini menjelaskan bahwa sinergitas kerjasama yang dibangun dengan keeratan hubungan, kesetiaan antar sesama pelaku bisnis, dan komunikasi positif, akan melahirkan hubungan antar organisasi yang lebih baik, lebih besar, lebih cepat, lebih efektif, lebih efisien, dan lebih menguntungkan.		
NO	Nilai Indeks Indikator	Rincian Temuan Penelitian
1	Akses Pasar Lebih Luas (AKPASAR1) NII = 82,63 (Tinggi)	Perusahaan memiliki akses pasar yang tinggi, terbukti dari: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permintaan barang/jasa menjadi lebih banyak dan tidak hanya lokal, tetapi internasional. ▪ Rekanan bisnis baru menjadi lebih yakin terhadap perusahaan ▪ yang ditunjukkan oleh mudahnya mendapatkan rekanan baru
2	Minimalisasi biaya operasional (<i>cost minimizing</i>) (BIAYA_M2) NII = 81,16 (Tinggi)	Perusahaan menghasilkan penghematan biaya yang tinggi, karena: <ol style="list-style-type: none"> 1) Banyaknya biaya-biaya yang ditanggung bersama: seperti: biaya promosi, biaya distribusi, biaya keamanan lingkungan maupun biaya-biaya sosial lainnya. Akibatnya biaya persatuan menjadi lebih rendah. 2) Sistem pembayaran <i>on line</i> memudahkan perusahaan untuk bertransaksi antar perusahaan maupun konsumen akhir, sehingga mengurangi biaya transaksi 3) Biaya pengembangan SDM dapat diminimalisir, karena pengembangan kompetensi SDM dapat dilakukan secara bersama-sama.

Lanjutan Tabel 4.25.....

NO	Nilai Indeks Indikator	Rincian Temuan Penelitian
3	Akses Informasi Lebih Cepat L_CEPAT3) NII = 81,47 (Tinggi)	Responden menilai bahwa kerjasama pemasaran ini memberikan kemampuan tinggi pada organisasi dalam akses informasi: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informasi tentang produk dan konsumen baru, serta kegiatan MICE menjadi lebih cepat ▪ Perusahaan menggunakan sistem pemesanan dengan jaringan antar rekanan (reservasi dapat dilakukan di perusahaan mitra bisnis) ▪ Rekanan selalu menyampaikan informasi yang diketahui, seperti: (a)menyampaikan tentang perusahaan baru yang akan segera masuk dalam industri pariwisata; (b) menyampaikan tentang agenda-agenda pertemuan/konferensi yang akan diselenggarakan di daerah tertentu; (c) pembahasan tentang perubahan peraturan pemerintah daerah maupun pusat serta program-program yang berkaitan dengan industri pariwisata.
4	Omzet Penjualan Lebih Besar/banyak (L_BESAR4) NII = 82,00 (Tinggi)	Responden menjawab bahwa dengan kerjasama pemasaran ini perusahaan akan memperoleh omzet penjualan tinggi. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Semakin banyak organisasi yang menjadi rekan bisnis karena rekomendasi dari rekanan saat ini. ▪ Pesanan/pembelian dari konsumen akhir menjadi lebih cepat, lebih banyak (transaksi jasa dan lebih besar ▪ Semakin banyaknya kunjungan ke tempat tujuan wisata, toko cenderamata dan horeka (hotel-restoran-katering) yang dilakukan melalui grup-grup wisata baik lokal, nasional, maupun manca negara yang dikelola oleh agensi wisata yang tergabung dalam kerjasama.
5	Lebih Peka/sensitif terhadap perubahan (LPEKA5) NII = 82,21 (Tinggi)	Tingkat sensitifitas perusahaan terhadap perubahan tinggi: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bila terjadi gejala perubahan pasar, rekanan memberikan informasi sehingga dapat menunda investasi yang tidak menguntungkan, atau melakukan mempercepat investasi ▪ Selalu menganalisis perubahan lingkungan: baik perusahaan ▪ Perusahaan bersama rekan bisnis lain menciptakan: jasa wisata baru, baik dalam bentuk : atraksi, sistem reservasi dan pertunjukan-pertunjukan budaya yang dikemas melalui paket-wisata yang ditujukan untuk wisatawan berkelompok.
6	Meningkatnya Kemampulabaan (LABA_B6) NII = 81,53 (Tinggi)	Perusahaan menjadi lebih mampu memperoleh laba, dibuktikan oleh: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah laba yang diraih meningkat antara 5,35% sampai dengan 67,90% (dirangkum dari rata-rata kenaikan laba selama 3 tahun dari jawaban responden terendah dan tertinggi)

Sumber : Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

4.3.7. Deskripsi Variabel Keunggulan Posisional Bersaing (*Competitive Positional Advantages*)

Variabel keunggulan posisional bersaing adalah variabel yang mengukur keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan lain, Dalam studi ini difokuskan pada posisi bersaing yang disebabkan adanya jalinan kerjasama pemasaran. Oleh karena itu, variabel ini di refleksikan oleh lima indikator yang diperoleh dari berbagai pendapat ahli yang berkaitan dengan industri jasa pariwisata dalam hubungan kerjasama pemasaran antar organisasi. Hasil jawaban responden atas pertanyaan pada masing-masing indikator adalah sebagai berikut (Tabel 4.26):

TABEL 4.26.
NILAI INDEKS KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING
(COMPETITIVE POSITIONAL ADVANTAGES)

INDIKATOR KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI INDIKATOR KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING										Nilai Indeks Indikator
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Biaya Operasional lebih murah dibanding pesaing (LMURAH1)	0	0	0	0	0	2,11	29,47	43,68	23,68	1,05	79,21
Jejaring Menjadi Lebih Kuat (JJARING2)	0	0	0	0	0	4,21	28,95	43,68	20,53	2,63	78,84
Terciptanya Kekhasan (KHAS3)	0	0	0	0	0,53	4,21	29,47	43,68	20,53	1,58	76,84
Profitabilitas Lebih Tinggi dibanding Pesaing (LTINGGI4)	0	0	0	0	0,53	3,16	25,79	47,37	20,53	2,63	76,58
Kemampuan Bersaing Tinggi (Mudah dan Cepat Menghadapi persaingan) (CMSAING5)	0	0	0	0	0	4,74	31,58	40,00	21,58	2,11	78,47
Nilai Indeks Variabel											77,99

Sumber : Diolah untuk disertasi ini

TABEL 4.27.
INTERPRETASI NILAI INDEKS DAN TEMUAN PENELITIAN
VARIABEL KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING

Temuan Umum Penelitian		
<p>Nilai indeks variabel sebesar 77,99, menandakan bahwa respon dari pelaku bisnis terhadap indikator dalam penelitian ini tinggi, artinya perusahaan yang menjalin kerjasama ini dalam posisi unggul dibanding dengan pesaing terdekatnya. Keunggulan tersebut dalam hal jejaring bisnis yang kuat, kemampulabaan yang tinggi, cepat menghadapi persaingan, barang dan jasa yang dihasilkan spesifik/khas, serta biaya operasional untuk menyelenggarakan bisnis menjadi lebih murah karena biaya lebih efisien.</p>		
NO	Nilai Indeks Indikator	Rincian Temuan Penelitian
1	Biaya Operasional lebih murah dibanding pesaing (LMURAH1) NII=79,21 (Tinggi)	<p>Nilai indeks indikator biaya lebih murah dibanding pesaing adalah tinggi, artinya responden menyatakan persetujuannya bahwa kerjasama pemasaran ini menghasilkan murah nya biaya, hal ini dijelaskan responden sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adanya kerjasama, maka biaya-biaya tetap dan variabel yang dikeluarkan akan ditanggung bersama sehingga akan mengurangi biaya total dan menghasilkan biaya perunit yang lebih murah dibanding dikerjakan secara individual. ▪ Biaya persatuan menjadi lebih murah, karena penundaan pembayaran yang dapat dilakukan dengan rekanan berakibat pada modal kerja dapat dioperasikan untuk hal lainnya ▪ Jumlah pengunjung besar (turis, pengunjung restoran, pengguna jasa transportasi) maka akan semakin murah nya harga pokok produksi/operasi. ▪ Jumlah barang yang dipesan besar, maka akan mengurangi biaya transportasi, bongkar muat, dan keamanan dijalan, serta biaya-biaya operasional lainnya pun menjadi lebih murah.
2	Jejaring Menjadi Lebih Kuat (JJARING2) NII=78,84 (Tinggi)	<p>Nilai indeks indikator jejaring menjadi lebih kuat adalah tinggi, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa perusahaan yang menjalin kerjasama ini memiliki jejaring kuat dalam bisnis pariwisata, hal ini dibuktikan oleh:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Semakin intensif dan beragamnya kerjasama yang dilakukan. ▪ Rekanan selalu memberikan layanan prima dan produk berkualitas ▪ Semakin banyaknya perusahaan/organisasi yang melakukan kerjasama bisnis dengan perusahaan, hal ini ditunjukkan oleh semakin meningkatnya rekanan yang menjalin kerjasama.

Lanjutan Tabel 4.27.....

NO	Nilai Indeks Indikator	Rincian Temuan Penelitian
3	Terciptanya Kekhasan (KHAS3) NII=76,84 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan memiliki kekhasan/spesifikasi dalam menjual paket wisata yang ditawarkan melalui koordinator penyelenggara wisata dalam dan luar negeri: (1) jasa/barang yang dijual berkualitas tinggi, harga sesuai dengan kualitas; (2) kualitas makanan dan minuman di dalam restoran dan bar bermutu tinggi dan spesifik (misal: hotel memiliki sajian hidangan khusus untuk tamu pada waktu-waktu tertentu); Potongan harga akan selalu diberikan kepada pelanggan-pelanggan utama; Pelanggan akhir selalu menyatakan kepuasannya atas layanan yang diberikan, dan pelanggan akhir akan diberikan layanan ekstra jika menggunakan jasa layanan perusahaan-perusahaan yang berada pada jejaring yang sama
4.	Profitabilitas Lebih Tinggi dibanding Pesaing (LTINGGI4) NII=76,58 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> Daya saing perusahaan menjadi lebih tinggi karena perusahaan yang menjalin kerjasama akan memperoleh laba yang relatif lebih tinggi dari perusahaan diluar jejaring, karena rangkaian kerjasama sangat membantu untuk menghemat biaya operasional, menghilangkan pemborosan biaya. Contoh: Rombongan Wisata dari Kota X atau Negara X, akan menggunakan transportasi dari perusahaan rekanan A, makan/minum disediakan oleh rekanan B, Pengisian bahan bakar melalui rekanan C, tempat tujuan wisata D, dan Menginap di hotel E. Rangkaian aktivitas ini akan sangat banyak mengeluarkan biaya jika dikelola sendiri atau perusahaan tidak memiliki jejaring kerjasama. Contoh penghematan: perusahaan penyelenggara akan membayar makanan dan minuman sesuai dengan jatah biaya per orang, jika tidak digunakan maka perusahaan tidak mengeluarkan biaya tersebut, hal ini akan sangat berbeda ketika biaya makanan tersebut telah dikeluarkan sebelumnya. Return on Assets (ROI), Profit Margin Ratio yang diperoleh perusahaan menjadi lebih tinggi dibanding organisasi yang tidak menjalin kerjasama. ROI dan PMR yang diperoleh selalu diatas rata-rata industri.
5	Kemampuan Bersaing Tinggi (Mudah dan Cepat Menghadapi persaingan) (CMSAING5) NII=78,47 (Tinggi)	<p>Perusahaan yang menjalin kerjasama akan memperoleh kemampuan dalam beradaptasi dengan lingkungan, contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"> Perusahaan akan dengan cepat merubah strategi promosi, misal meningkatkan intensitas hubungan dengan organisasi yang telah dan akan menggunakan jasa perusahaan dimasa datang Jejaring bisnis yang kuat dan luas memudahkan untuk akses informasi dan pasar Perusahaan selalu meningkatkan kemampuan inovasi produk, melakukan riset pasar, riset konsumen Setiap pendatang baru dalam bisnis ini selalu melakukan negosiasi untuk menjalin kerjasama dalam hal meningkatkan kompetensi layanan untuk konsumen akhir melalui pertemuan dalam asosiasi.

Sumber : Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini

4.3.8. Deskripsi Variabel Kinerja Pemasaran (*Marketing Performance*)

Variabel kinerja pemasaran adalah variabel yang mengukur kinerja yang dihasilkan oleh kegiatan-kegiatan pemasaran. Variabel ini direfleksikan oleh enam indikator, dan hasil jawaban responden atas pertanyaan pada masing-masing indikator setelah dihitung nilai indeksny adalah sebagai berikut (Tabel 4.28):

TABEL 4.28.
NILAI INDEKS KINERJA PEMASARAN
(MARKETING PERFORMANCE)

INDIKATOR KINERJA PEMASARAN	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI KINERJA PEMASARAN										Nilai Indeks Indikator
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kontinuitas Peningkatan Omzet Penjualan (OMZET1)	0	0	0	0	0	2,11	15,26	45,79	35,26	1,58	81,89
Meningkatnya Pangsa Pasar (PANGSAR2)	0	0	0	0	0	3,68	14,21	39,47	37,37	5,26	82,63
Meningkatnya Profitabilitas(LABA_M3)	0	0	0	0	0	3,16	13,68	42,11	37,89	3,16	82,42
Menjadi Lebih Populer (Citra positif) (POP4)	0	0	0	0	1,05	1,58	14,13	42,63	35,26	4,21	82,21
Jumlah Pelanggan Akhir Meningkat (LANGGAN5)	0	0	0	0	0	3,68	15,21	41,05	36,32	3,68	82,11
Kemampuan inovasi meningkat (INOVA6)	0	0	0	0	0,53	1,58	16,84	48,42	32,11	0,53	81,16
Nilai Indeks Variabel (NIV)											82,07

Sumber : Diolah untuk disertasi ini.

Berdasarkan Tabel 4.28, dapat dilihat bahwa nilai indeks variabel Kinerja Pemasaran berada pada posisi tinggi (82,07) dan nilai indeks indikatornya berkisar 81,16 sampai dengan 82,63. Nilai indeks ini dapat dimaknai bahwa apresiasi responden terhadap indikator yang ditanyakan adalah tinggi. Artinya, kinerja pemasaran yang dicapai oleh perusahaan semakin tinggi, yang dicerminkan oleh kontinuitas peningkatan omzet penjualan, meningkatnya

pangsa pasar, meningkatnya profitabilitas, perusahaan menjadi lebih populer (citra positif), jumlah pelanggan akhir meningkat dan semakin tingginya kemampuan berinovasi yang dimiliki organisasi.

Selanjutnya untuk menjelaskan deskripsi hasil temuan penelitian ini secara spesifik yang diperoleh dari pertanyaan terbuka, disajikan pada Tabel 4.29.

TABEL 4.29.
INTERPRETASI NILAI INDEKS DAN TEMUAN PENELITIAN
VARIABEL KINERJA PEMASARAN

Temuan Umum Penelitian		
Secara keseluruhan, apresiasi responden terhadap variabel kinerja pemasaran adalah tinggi (NIV=82,07), hal ini berarti bahwa responden menganggap bahwa kinerja pemasaran yang dicapai sangat baik akibat dari hubungan pemasaran yang telah dijalankan selama ini. Pencapaian kinerja ini, karena perusahaan mampu meningkatkan: omzet penjualan, pangsa pasar, jumlah pelanggan, keuntungan ekonomis, popularitas perusahaan, dan kemampuan inovasi.		
NO	Nilai Indeks Indikator	Rincian Temuan Penelitian
1	Kontinuitas Peningkatan Omzet Penjualan (OMZET1) NII = 81,89 (Tinggi)	Jumlah omzet penjualan menjadi meningkat sepanjang menjalani kerjasama, ditunjukkan oleh : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Setiap tahun perusahaan dapat melebihi target yang telah ditetapkan ▪ Tingkat hunian (<i>Occupation Rate</i>), atau kunjungan konsumen akhir yang berkelompok menjadi lebih besar sepanjang tahun. ▪ Penyewaan kendaraan bagi perusahaan usaha perjalanan wisata selalu meningkat pada setiap kali berlangsungnya event maupun musim liburan dalam negeri maupun luar negeri. ▪ Omzet penjualan tetap tumbuh dan berkembang dibanding perusahaan yang tidak menjalin kerjasama pemasaran
2	Meningkatnya Pangsa Pasar (PANGSAR2) NII = 82,63(Tinggi)	Jumlah pasar yang dikuasai selalu meningkat, karena rekanan kerjasama selalu menggunakan perusahaan sebagai mitra bisnis dalam melayani konsumen akhir, maupun dalam menyediakan sarana dan prasarana untuk melayani konsumen akhir, hal itu ditunjukkan oleh: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dengan disediakannya barang/bahan-bahan yang berkualitas tinggi dan memenuhi standar produksi/layanan, mengakibatkan penyelenggaraan layanan kepada konsumen menjadi selalu lebih baik dan akhirnya perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasar ▪ Dibuktikan dengan pertumbuhan <i>market share</i> perusahaan diatas rata-rata perusahaan sejenis (antara 10% sampai dengan 35% peningkatan tiap tahunnya selama tiga tahun terakhir) ▪ Wilayah pasar tidak hanya terbatas pada lokal, dan nasional tetapi juga internasional.

Lanjutan Tabel 4.29.....

NO	Nilai Indeks Indikator	Rincian Temuan Penelitian
3	Meningkatnya Profitabilitas (LABA_M3) NII= 82,42 (Tinggi)	Kemampulabaan selalu meningkat (tumbuh dan berkembang) baik dibandingkan dengan penjualan maupun jumlah asset yang digunakan <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dari tahun 2005 sampai dengan 2007, Net Profit Margin perusahaan rata-rata meningkat antara 12% sampai dengan 74%, sedangkan ROI/ROA meningkat antara 4% sampai dengan 43% ▪ Rata-rata keuntungan yang dicapai selalu melebihi dari keuntungan yang diperoleh dari rata-rata perusahaan sejenis ▪ Jumlah laba ditahan selalu meningkat setiap tahunnya ▪ Perusahaan melakukan investasi baru (pengembangan usaha meningkat) baik untuk perluasan jenis produk utama maupun untuk penunjang bisnis utama
4	Menjadi Lebih Populer (Citra positif) (POP4) NII = 82,21 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semakin sering diinformasikan dalam berbagai media bersama perusahaan rekanan lainnya, seperti: internet, majalah, katalog. ▪ Konsumen akhir semakin banyak dari berbagai daerah /wilayah Indonesia dan mancanegara ▪ Semakin meningkatnya pesanan/permintaan dari konsumen akhir ▪ Akses informasi tentang organisasi semakin mudah dan cepat ▪ Banyaknya rekanan baru yang menjalin kerjasama dengan perusahaan
5	Jumlah Pelanggan Akhir Meningkat (LANGGAN5) NII = 82,11 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsumen akhir semakin banyak yang menggunakan <i>card member</i> (kartu berlangganan) dari grup/jejeraing bisnis ▪ Sepanjang tahun dan dalam tiga tahun terakhir jumlah konsumen akhir yang tetap menggunakan jasa perusahaan semakin meningkat ▪ Jumlah <i>customer retention ratio</i> selalu meningkat rata-rata sampai dengan 127%
6	Kemampuan inovasi meningkat (INOVA6) NII = 81,16 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bersama rekanan, mampu mendesain jasa layanan pariwisata yang memiliki spesifikasi sehingga menjadi ciri khas layanan dari kelompok bisnis ▪ Beragamnya klasifikasi paket wisata, atraksi, manajemen <i>MICE</i> ▪ Keragaman menu dan ala penyajian semakin meningkat sepanjang tahun ▪ Program-program promosi selalu terbarukan ▪ Organisasi mampu menciptakan paket-paket wisata untuk wisman maupun wisnu, keterbaruan disain produk cenderamata, keterbaruan atraksi ditempat-tempat tujuan wisata,

Sumber : Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini

4.4. Proses Analisis Data

Mendasarkan pada disain penelitian yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, bahwa studi ini menggunakan teknik statistik *multivariate* yaitu SEM (*Structural Equation Modeling*). Pilihan teknik ini dengan alasan karena kompleksitas dari model penelitian, dimana variabel independen dan dependen lebih dari satu, sedangkan setiap variabel yang diuji merupakan konstruk yang dibentuk oleh berbagai indikator/aitem atau parameter. Pilihan *Software* untuk pengolahan menggunakan AMOS Versi 5.0.

Ferdinand (2005), menegaskan bahwa sebuah permodelan yang lengkap pada dasarnya terdiri dari pengukuran model dan *structural equation model*. Model persamaan struktural adalah model persamaan mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor. Selanjutnya, Ferdinand (2005), menjelaskan pula bahwa untuk membangun model persamaan struktural, terdapat beberapa langkah yang harus dilewati, yaitu:

1. Mendesain dan mengembangkan model berdasarkan teori.
2. Mengembangkan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.
3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.
4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.
5. Menilai problem identifikasi.
6. Evaluasi model *Goodness of Fit* (kesesuaian model)
7. Interpretasi dan modifikasi model.

4.5. Hasil Analisis Data

4.5.1. Uji Asumsi *Structural Equation Modeling*

Uji asumsi pada studi ini mencakup: evaluasi normalitas data, evaluasi *outliers*, evaluasi multikolinieritas dan pengujian residual. Hasil pengolahan data, dapat dijelaskan tentang uji-uji asumsi yang telah dilakukan, yaitu:

4.5.1.1. Evaluasi Normalitas Data.

Uji normalitas data penting dan menjadi syarat untuk mengolah data yang menggunakan teknik estimasi *Maximum Likelihood (ML)*. Terpenuhiya normalitas data, maka dapat menghindari bias dan ketidak efisienan hasil. Berdasarkan analisis *univariate* dan *multivariate*, diperoleh hasil seperti tertera pada Tabel 4.30.sampai dengan Tabel 4.31.

TABEL 4.30.
UJI NORMALITAS DATA (EMPIRIK I)
KEKUATAN MEMAKSA, KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL, KERJASAMA,
LOYALITAS, KEERATAN HUBUNGAN DAN PESAN BERANTAI POSITIF

Variabel	Min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KM_COMP	3,628	7,544	-,538	-2,027	,017	,049
SFIHAK7	5,000	9,000	-,138	-,777	-,229	-,646
RKONFLI5	6,000	10,000	-,132	-,740	-,540	-1,519
MUDAH4	6,000	10,000	-,167	-,938	-,490	-1,379
SANKSI3	6,000	10,000	,022	,126	-,522	-1,469
TOLERAN2	6,000	10,000	-,307	-1,728	-,414	-1,165
LIBAT1	6,000	10,000	-,103	-,578	-,349	-,982
INTENS5	6,000	10,000	,078	,438	-,196	-,550
SIMLEK4	6,000	9,000	-,240	-1,351	-,374	-1,053
REKOMD3	6,000	10,000	-,082	-,459	-,436	-1,228
TINDAKP2	6,000	10,000	-,103	-,578	-,174	-,491
MANFAAT1	6,000	10,000	-,181	-1,019	-,232	-,652
BERALIH4	6,000	10,000	-,236	-1,330	-,381	-1,072
FREKT3	6,000	10,000	-,216	-1,218	-,245	-,691
SUKA2	6,000	10,000	-,263	-1,480	-,481	-1,354
NIAT1	6,000	10,000	-,065	-,368	-,427	-1,202
SYARATM6	6,000	9,000	-,156	-,879	-,603	-1,696
TEPATH5	6,000	9,000	,210	1,181	-,581	-1,635
HAKP4	6,000	9,000	-,112	-,629	-,611	-1,719
ADIL3	6,000	9,000	-,106	-,599	-,922	-2,564
JANJI1	6,000	9,000	-,133	-,746	-,542	-1,524
JUJUR2	6,000	9,000	,138	,777	-,603	-1,696
LKONDUS6	6,000	10,000	-,202	-1,137	-,647	-1,820
PKOMPET5	6,000	10,000	-,337	-1,897	-,275	-,775
IMPLEST4	6,000	9,000	-,200	-1,127	-,387	-1,090
SUNSTRA3	6,000	9,000	-,328	-1,848	-,330	-,928
ASETMA2	6,000	9,000	-,256	-1,439	-,656	-1,847
INFOPAR1	6,000	9,000	-,319	-1,797	-,541	-1,521
HSOPTIM6	5,000	9,000	-,098	-,552	-,379	-1,067
GREKAN5	5,000	9,000	,079	,442	-,343	-,965
KONSUS4	5,000	9,000	-,318	-1,791	-,285	-,801
HKUAT3	5,000	9,000	-,091	-,513	-,317	-,893
ORIJPJ2	5,000	9,000	-,007	-,039	-,270	-,761
HARMO1	5,000	9,000	-,175	-,985	-,343	-,966
Multivariate					10,108	1,408

Sumber : Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini

TABEL 4.31.
UJI NORMALITAS DATA MODEL EMPIRIK II
LOYALITAS, KEERATAN HUBUNGAN, PESAN BERANTAI POSITIF,
SINERGITAS KERJASAMA, KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING DAN
KINERJA PEMASARAN

Variabel	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
INOVA6	6,000	10,000	-,432	-2,433	-,127	-,357
LANGGAN5	6,000	10,000	-,403	-2,269	-,072	-,202
POP4	6,000	10,000	-,276	-1,554	-,118	-,331
LABA_M3	6,000	10,000	-,442	-2,489	,058	,164
PANGSAR2	6,000	10,000	-,431	-2,427	,009	,025
OMZET1	6,000	10,000	-,370	-2,081	-,164	-,462
CMSAING5	6,000	10,000	,082	,464	-,490	-1,379
LMURAH1	6,000	10,000	,005	,030	-,611	-1,720
JJARING2	6,000	10,000	,061	,344	-,287	-,808
KHAS3	6,000	10,000	,038	,211	-,393	-1,107
LTINGGI4	6,000	10,000	,063	,357	-,103	-,291
LABA_B6	6,000	10,000	-,228	-1,286	,059	,165
LPEKA5	6,000	10,000	-,338	-1,901	,092	,258
L_BESAR4	6,000	10,000	-,168	-,945	,272	,766
L CEPAT3	6,000	10,000	-,080	-,450	-,301	-,848
BIAYA_M2	6,000	10,000	-,230	-1,292	,092	,259
AKPASAR1	6,000	10,000	-,247	-1,388	,257	,724
RKONFLI5	6,000	10,000	-,132	-,740	-,540	-1,519
MUDAH4	6,000	10,000	-,167	-,938	-,490	-1,379
SANKSI3	6,000	10,000	,022	,126	-,522	-1,469
TOLERAN2	6,000	10,000	-,307	-1,728	-,414	-1,165
LIBAT1	6,000	10,000	-,103	-,578	-,349	-,982
INTENS5	6,000	10,000	,078	,438	-,196	-,550
SIMLEK4	6,000	9,000	-,240	-1,351	-,374	-1,053
REKOMD3	6,000	10,000	-,082	-,459	-,436	-1,228
TINDAKP2	6,000	10,000	-,103	-,578	-,174	-,491
MANFAAT1	6,000	10,000	-,181	-1,019	-,232	-,652
BERALIH4	6,000	10,000	-,236	-1,330	-,381	-1,072
FREKT3	6,000	10,000	-,216	-1,218	-,245	-,691
SUKA2	6,000	10,000	-,263	-1,480	-,481	-1,354
NIAT1	6,000	10,000	-,065	-,368	-,427	-1,202
Multivariate					8,351	1,272

Sumber : Diolah untuk disertasi ini

Uji Normalitas diukur dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 1% (0,01) (Ghozali, 2008). Berdasarkan hasil olahan data penelitian dibandingkan dengan kriteria tersebut maka dapat disimpulkan bahwa distribusi data adalah normal, baik secara *univariate* untuk masing-masing indikator maupun untuk keseluruhan indikator *multivariate*.

4.5.1.2. Evaluasi Outliers

Outliers adalah evaluasi data yang bersifat unik, karakteristiknya berbeda jauh dari hasil pengamatan lainnya. Data *outliers* dapat dideteksi dari nilai-nilai ekstrim yang muncul baik berupa variabel tunggal maupun variabel kombinasi (Hair, *et al*, 1995). Selanjutnya, Hair, *et al*, 1995 menjelaskan bahwa untuk mengetahui data *outliers* dapat dilakukan dengan mengevaluasi secara *univariate* dan *multivariate*.

a. Univariate Outliers

Hair, *et al*, 1995 menjelaskan bahwa untuk mengevaluasi *univariate outliers* dapat dilakukan dengan cara menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau disebut juga *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata 0 (nol) dan standar deviasi sebesar 1,00. Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan menggunakan program SPSS 11.0, pada menu *Descriptive-Statistic*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq 3,0$ dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* dalam studi ini

tertera pada Tabel 4.32 sampai dengan Tabel 4.33., yang mengindikasikan tidak terjadi *univariate outliers* untuk semua konstruk variabel yang diobservasi.

TABEL 4.32.
DESKRIPSI STATISTIK: UNIVARIATE OUTLIERS MODEL EMPIRIK I

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(JANJI1)	190	-1,76034	2,09887	2,52E-15	1,00000000
Zscore(JUJUR2)	190	-1,49442	2,16146	1,09E-15	1,00000000
Zscore(ADIL3)	190	-1,49765	2,15047	-1,99E-15	1,00000000
Zscore(HAKP4)	190	-1,69308	2,09145	7,46E-17	1,00000000
Zscore(TEPATH5)	190	-1,48090	2,05096	-7,52E-16	1,00000000
Zscore(SYARATM6)	190	-1,72892	2,16627	-1,59E-15	1,00000000
Zscore(HARMO1)	190	-2,95049	1,81039	2,16E-15	1,00000000
Zscore(ORIJPJ2)	190	-2,89363	2,10446	-6,94E-17	1,00000000
Zscore(HKUAT3)	190	-2,91819	2,02129	-1,13E-15	1,00000000
Zscore(KONSUS4)	190	-2,91819	1,85928	9,32E-16	1,00000000
Zscore(GREKAN5)	190	-2,78877	1,99557	-4,37E-16	1,00000000
Zscore(HSOPTIM6)	190	-2,89605	1,83728	-2,40E-15	1,00000000
Zscore(SPIHAK7)	190	-2,38363	1,86724	-9,45E-16	1,00000000
Zscore(PSYARAT1)	190	-2,26025	2,48503	-1,48E-16	1,00000000
Zscore(KTARIF2)	190	-2,08421	2,53386	1,51E-15	1,00000000
Zscore(PKPASAR3)	190	-2,56972	1,62165	-6,30E-15	1,00000000
Zscore(PRBAYAR4)	190	-2,45244	2,53329	4,37E-15	1,00000000
Zscore(KONKER5)	190	-2,00452	2,44997	1,25E-15	1,00000000
Zscore(PTRANS6)	190	-2,68046	2,43286	2,12E-15	1,00000000
Zscore(PKREDIT7)	190	-2,76373	1,59402	6,19E-16	1,00000000
Zscore(STRATEG8)	190	-2,92407	2,64280	2,03E-15	1,00000000
Zscore(HJUAL9)	190	-2,75688	2,48119	2,88E-16	1,00000000
Zscore(PPROMO10)	190	-2,68820	1,35741	1,27E-15	1,00000000
Zscore(INFOPAR1)	190	-1,96124	1,46793	-4,90E-16	1,00000000
Zscore(ASETMA2)	190	-1,81530	1,54418	2,32E-15	1,00000000
Zscore(SUNSTRA3)	190	-2,02129	1,68332	-2,09E-15	1,00000000
Zscore(IMPLEST4)	190	-1,99495	1,77035	-1,21E-15	1,00000000
Zscore(PKOMPET5)	190	-1,90475	2,72020	1,49E-15	1,00000000
Zscore(LKONDUS6)	190	-1,79048	2,50215	-1,56E-15	1,00000000
Zscore(NIAT1)	190	-2,56972	2,47676	-4,93E-15	1,00000000
Zscore(SUKA2)	190	-2,39573	2,14481	-5,13E-15	1,00000000
Zscore(FREKT3)	190	-2,40113	2,50441	-9,38E-16	1,00000000
Zscore(BERALIH4)	190	-2,36805	2,33095	7,74E-16	1,00000000
Zscore(INTENS5)	190	-2,43680	2,46259	-4,95E-16	1,00000000

Lanjutan tabel 4.32.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(MANFAAT1)	190	-2,39614	2,70489	7,86E-16	1,00000000
Zscore(TINDAKP2)	190	-2,25018	2,64993	2,00E-15	1,00000000
Zscore(REKOMD3)	190	-2,28551	2,53946	2,55E-15	1,00000000
Zscore(SIMLEK4)	190	-2,29938	1,51064	3,07E-15	1,00000000
Zscore(LIBAT1)	190	-2,50676	2,30420	1,83E-15	1,00000000
Zscore(TOLERAN2)	190	-2,45244	2,26618	-2,62E-15	1,00000000
Zscore(SANKSI3)	190	-2,12738	2,19564	2,50E-15	1,00000000
Zscore(MUDAH4)	190	-2,23586	2,14366	-5,96E-15	1,00000000
Zscore(RKONFLI5)	190	-2,15512	2,05539	-9,28E-15	1,00000000
Valid N (listwise)	190				

Sumber: Diolah untuk disertasi ini

TABEL 4.33.
DESKRIPSI STATISTIK-UNIVARIATE OUTLIERS MODEL EMPIRIK II

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(INFOPAR1)	190	-1,96124	1,46793	-4,90E-16	1,000000
Zscore(ASETMA2)	190	-1,81530	1,54418	2,32E-15	1,000000
Zscore(SUNSTRA3)	190	-2,02129	1,68332	-2,09E-15	1,000000
Zscore(IMPLEST4)	190	-1,99495	1,77035	-1,21E-15	1,000000
Zscore(PKOMPET5)	190	-1,90475	2,72020	1,49E-15	1,000000
Zscore(LKONDUS6)	190	-1,79048	2,50215	-1,56E-15	1,000000
Zscore(NIAT1)	190	-2,56972	2,47676	-4,93E-15	1,000000
Zscore(SUKA2)	190	-2,39573	2,14481	-5,13E-15	1,000000
Zscore(FREKT3)	190	-2,40113	2,50441	-9,38E-16	1,000000
Zscore(BERALIH4)	190	-2,36805	2,33095	7,74E-16	1,000000
Zscore(INTENS5)	190	-2,43680	2,46259	-4,95E-16	1,000000
Zscore(MANFAAT1)	190	-2,39614	2,70489	7,86E-16	1,000000
Zscore(TINDAKP2)	190	-2,25018	2,64993	2,00E-15	1,000000
Zscore(REKOMD3)	190	-2,28551	2,53946	2,55E-15	1,000000
Zscore(SIMLEK4)	190	-2,29938	1,51064	3,07E-15	1,000000
Zscore(LIBAT1)	190	-2,50676	2,30420	1,83E-15	1,000000
Zscore(TOLERAN2)	190	-2,45244	2,26618	-2,62E-15	1,000000
Zscore(SANKSI3)	190	-2,12738	2,19564	2,50E-15	1,000000
Zscore(MUDAH4)	190	-2,23586	2,14366	-5,96E-15	1,000000
Zscore(RKONFLI5)	190	-2,15512	2,05539	-9,28E-15	1,000000
Zscore(AKPASAR1)	190	-2,36805	2,36249	-3,98E-15	1,000000
Zscore(BIAYA_M2)	190	-2,55147	2,20127	-1,60E-15	1,000000

Lanjutan Tabel 4.33.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(L_CEPAT3)	190	-2,49754	2,07627	-6,01E-15	1,000000
Zscore(L_BESAR4)	190	-2,67139	2,12827	-2,18E-15	1,000000
Zscore(LPEKA5)	190	-2,92835	2,25940	-7,39E-16	1,000000
Zscore(LABA_B6)	190	-2,85878	2,40192	-4,35E-16	1,000000
Zscore(LMURAH1)	190	-2,38363	2,55250	4,33E-15	1,000000
Zscore(JJARING2)	190	-2,17149	2,41276	-3,72E-15	1,000000
Zscore(KHAS3)	190	-2,22138	2,53425	3,38E-15	1,000000
Zscore(LTINGGI4)	190	-2,32428	2,47586	6,63E-15	1,000000
Zscore(CMSAING5)	190	-2,11664	2,42756	6,06E-15	1,000000
Zscore(OMZET1)	190	-2,85208	2,32115	5,73E-15	1,000000
Zscore(PANGSAR2)	190	-2,53729	1,92646	-5,98E-15	1,000000
Zscore(LABA_M3)	190	-2,71744	2,10792	-9,19E-16	1,000000
Zscore(POP4)	190	-2,67529	2,08635	9,30E-16	1,000000
Zscore(LANGGAN5)	190	-2,57511	2,05156	-2,09E-15	1,000000
Zscore(INOVA6)	190	-2,80032	2,46761	-9,94E-15	1,000000
Valid N listwise)	190				

Sumber: Diolah untuk disertasi ini

b. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi. itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalanobis (*The Mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et.al 1995, Nourusis 1994, Tabacnick & Fidell 1996 dalam Ferdinand 2000).

Outliers pada tingkat *multivariate* dapat dideteksi dari nilai jarak mahalanobis /*mahalanobis distance* (Ghozali 2004 dan Ferdinand 2000, 2005). Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi-Squares* pada tingkat derajat kebebasan (*degree of freedom*) tertentu dan pada tingkat signifikansi tertentu ($p < 0,001$). Dalam studi ini, berdasarkan hasil olah AMOS ver 5.0, tidak terdapat *multivariate outliers* karena masing-masing nilai mahalanobisnya tidak ada yang melampaui kriteria. Model empirik I masih dibawah **66,892**, sedangkan model empirik II masih dibawah **86,661** (data *Mahalanobis Distance* dapat dilihat pada Lampiran *Output FIT-Model*). Selanjutnya Ferdinand (2005) menjelaskan bahwa, jika terdapat outliers tidak perlu dihilangkan karena data tersebut merupakan kondisi yang sebenarnya dari objek yang diobservasi, dan tidak ada alasan spesifik yang harus mengeluarkan profil responden tersebut dari analisis.

4.5.1.3. Evaluasi Multikolinieritas

Indikasi adanya multikolonieritas dan singularitas ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang mendekati nol. Hasil analisis *determinant of samples covariance* pada penelitian ini adalah 2,67515 untuk model empirik I, dan untuk model empirik II sebesar 3,407421. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel lebih besar dari nol, dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat multikolonieritas dan singularitas.

4.5.1.4. Pengujian Residual

Kriteria yang digunakan apabila nilai residual sebesar $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 5% (Hair, et al 1998). Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan AMOS Versi 5.0, hasil penelitian ini tidak terdapat nilai residual yang melebihi $\pm 2,58$ (Hasil tertera pada Lampiran 3, dan 4)

4.5.2. Uji Instrumen Penelitian

4.5.2.1. Uji Validitas

Validitas dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan validitas konvergen dengan memperhatikan nilai loading faktor yang diperoleh dari *standardizes regrestion weight* dibandingkan dengan nilai *rule of the thumb* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebesar 0,6. Hasil pengujian validitas indikator-indikator pada setiap variabel penelitian ini terdapat pada Tabel 4.34. Berdasarkan Tabel 4.34, tersebut diketahui bahwa semua indikator adalah valid karena memiliki nilai faktor loading lebih besar dari 0,6 atau faktor loadingnya dua kali lebih besar dari *standard error*nya.

4.5.2.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum.

Nilai reliabilitas minimum yang dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.7. Nilai reliabilitas dimensi diperoleh melalui rumus berikut ini:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard error})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan :

- Standard loading diperoleh dari langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator (yang didapat dari perhitungan komputer, Amos Graphics)
- $\sum E_j$ adalah measurement error dari tiap-tiap indikator. Measurement error diperoleh dari $1 - (\text{standardized loading})^2$

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *Variance extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{standard loading}^2}{\sum \text{standard error}^2 + \sum E_j}$$

Keseluruhan hasil olah reliabilitas variabel dalam studi ini ditampilkan pada Tabel 4.34.

TABEL 4.34.
HASIL OLAH UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

VARIABEL	Indikator	Loading Faktor	Stand. Error	Construct Reliability	Variance Extracted	Ineterpretasi Pengujian Validitas	Interpretasi Pengujian Reliabilitas
Kekuatan/ Kekuasaan Memaksa	PSYARAT1	,924	0,260	0,923	0,668	Valid	Reliabel
	KTARIF2	,854	0,286			Valid	
	PKPASAR3	,788	0,298			Valid	
	PRBAYAR4	,828	0,264			Valid	
	KONKER5	,798	0,217			Valid	
	PTRANS6	,862	0,445			Valid	
	PKREDIT7	,819	0,146			Valid	
	STRATEG8	,883	0,271			Valid	
	HJUAL9	,777	0,379			Valid	
	PPROMO10	,756	0,314			Valid	

Kepercayaan	JANJI1	,869	0,247	0,916	0,646	Valid	Reliabel
	JUJUR2	,787	0,381			Valid	
	ADIL3	,768	0,407			Valid	
	HAKP4	,788	0,379			Valid	
	TEPATH5	,768	0,410			Valid	
	SYARATM6	,835	0,303			Valid	
Komitmen Relasional	HARMO1	,864	0,254	0,941	0,696	Valid	Reliabel
	ORIJPJ2	,824	0,321			Valid	
	HKUAT3	,798	0,368			Valid	
	KONSUS4	,861	0,260			Valid	
	GREKAN5	,829	0,311			Valid	
	HSOPTIM6	,884	0,215			Valid	
	SPIHAK7	,775	0,401			Valid	

Lanjutan Tabel 4.34.....

VARIABEL	Indikator	Loading Faktor	Stand. Error	Construct Reliability	Variance Extracted	Ineterpretasi Pengujian Validitas	Interpretasi Pengujian Reliabilitas
Kerjasama	INFOPAR1	,861	0,363	0,961	0,712	Valid	Reliabel
	ASETMA2	,844	0,257			Valid	
	SUNSTRA3	,839	0,329			Valid	
	IMPLEST4	,856	0,220			Valid	
	PKOMPET5	,885	0,396			Valid	
	LKONDUS6	,744	0,428			Valid	
Loyalitas (Kesetiaan)	NIAT1	,814	0,352	0,897	0,636	Valid	Reliabel
	SUKA2	,753	0,427			Valid	
	FREKT3	,790	0,374			Valid	
	BERALIH4	,856	0,257			Valid	
	INTENS5	,773	0,410			Valid	
Pesan Berantai Positif	MANFAAT1	,823	0,323	0,896	0,684	Valid	Reliabel
	TINDAKP2	,826	0,402			Valid	
	REKOMD3	,774	0,316			Valid	
	SIMLEK4	,827	0,222			Valid	
Keeratan Hubungan	RKONFLI5	,823	0,326	0,894	0,627	Valid	Reliabel
	MUDAH4	,845	0,306			Valid	
	SANKSI3	,767	0,399			Valid	
	TOLERAN2	,728	0,473			Valid	
	LIBAT1	,791	0,358			Valid	
Sinergitas Kerjasama	AKPASAR1	,767	0,412	0,894	0,586	Valid	Reliabel
	BIAYA_M2	,791	0,374			Valid	
	L_CEPAT3	,747	0,442			Valid	
	L_BESAR4	,743	0,448			Valid	
	LPEKA5	,783	0,387			Valid	
	LABA_B6	,759	0,424			Valid	
Keunggulan Posisional Bersaing	LMURAH1	,840	0,294	0,925	0,713	Valid	Reliabel
	JJARING2	,849	0,279			Valid	
	KHAS3	,809	0,346			Valid	
	LTINGGI4	,856	0,267			Valid	
	CMSAING5	,866	0,250			Valid	
Kinerja Pemasaran	OMZET1	0,815	0,336	0,928	0,683	Valid	Reliabel
	PANGSAR2	0,824	0,321			Valid	
	LABA_M3	0,819	0,329			Valid	
	POP4	0,810	0,344			Valid	
	LANGGAN5	0,899	0,192			Valid	
	INOVA6	0,789	0,377			Valid	

Sumber: Diolah untuk disertasi ini

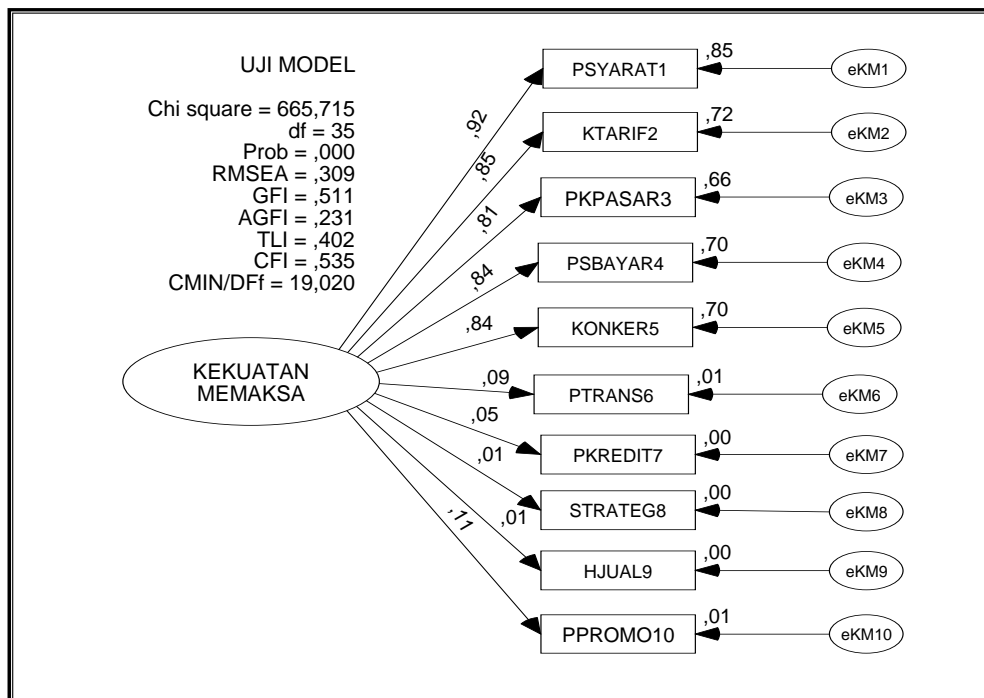
4.5.3. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

4.5.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) Variabel Exogen dan Endogen Empirik I

a. Analisis Faktor Konfirmatori Eksogen - Kekuatan Memaksa (*Coercive Power*)

Konfirmatori analisis variabel kekuatan memaksa terdiri dari 10 indikator, indikator-indikator tersebut merefleksikan dari kekuatan yang digunakan untuk menuntut/memaksa pihak lain mengikuti dan merubah apa yang telah ditetapkan. Hasil olah statistik, indikator-indikator dalam variabel kekuatan memaksa sebagaimana tertera pada Gambar 4.2., Tabel 4.35, Tabel 4.35a sampai dengan Tabel 4.35c, berikut ini:

GAMBAR 4.2.
ANALISIS KONFIRMATORI VARIABEL EKSOGEN –
KEKUATAN MEMAKSA/KEMAMPUAN MENDESAK



Sumber : Diolah untuk disertasi ini

TABEL 4.35.
STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT (LOADING FACTOR) DAN
PENGUKURAN MODEL -VARIABEL KEKUATAN MEMAKSA/MENDESAK

Variabel dan Indikator			Estimate (λ)	Estimate	S.E.	C.R.	P
PSYARAT1	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,918	1,000			
KTARIF2	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,846	,952	,056	16,911	***
PKPASAR3	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,817	,869	,056	15,524	***
PRBAYAR4	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,840	,970	,058	16,688	***
KONKER5	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,837	,971	,060	16,301	***
PTRANS6	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,095	,121	,096	1,258	,209
PKREDIT7	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,056	,068	,091	,747	,455
STRATEG8	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,010	,012	,089	,129	,897
HJUAL9	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,015	,019	,096	,196	,845
PPROMO10	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,111	,144	,097	1,481	,139

Sumber : Diolah untuk disertasi ini,

TABEL 4.35.a.
Nilai Loading Faktor Kekuatan Memaksa(Standardized Regression Weights)

Aitem/Indikator			Estimate (λ)	Cut of value	Keterangan
PSYARAT1	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,918	$\geq 0,6$	Valid
KTARIF2	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,846	$\geq 0,6$	Valid
PKPASAR3	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,817	$\geq 0,6$	Valid
PRBAYAR4	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,840	$\geq 0,6$	Valid
KONKER5	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,837	$\geq 0,6$	Valid
PTRANS6	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,095	$\geq 0,6$	Tidak Valid
PKREDIT7	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,056	$\geq 0,6$	Tidak Valid
STRATEG8	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,010	$\geq 0,6$	Tidak Valid
HJUAL9	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,015	$\geq 0,6$	Tidak Valid
PPROMO10	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,111	$\geq 0,6$	Tidak Valid

Sumber : Diolah untuk disertasi ini

Berdasarkan nilai loading faktor (koefisien λ), regression weight, standardized estimate dan nilai critical rationya, maka hanya terdapat 5 (lima) indikator yang valid dan signifikan, yaitu : PSYARAT1, KTARIF2, PKPASAR3,

PRBAYAR4, dan KONKER5. Kriteria yang digunakan adalah apabila Nilai CR $\geq 2,00$ dan nilai estiamasinya Loading factor (λ) $\geq 0,6$.

Jika berdasarkan hasil output ini, menurut Ghozali (2008) maka yang harus dilakukan adalah dengan memisahkan/mengelompokkan indikator-indikator yang memiliki nilai squared multiple correlation dibawah 0,5. Dari hasil output Uji confirmatory diketahui bahwa terdapat 5 indikator yang nilainya dibawah 0,5, yaitu indikator yang digunakan untuk mengukur kekuatan memaksa/mendesak untuk untuk merubah yaitu: Indikator 6 , sampai dengan Indikator 10.

TABEL 4.35_b.
Squared Multiple Correlations

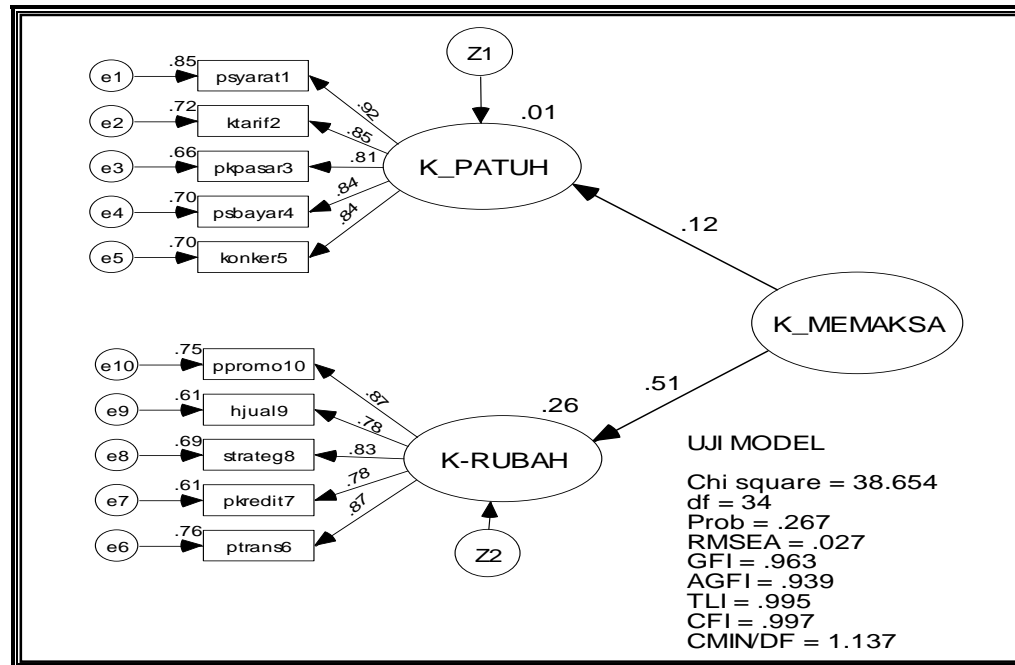
Indikator	Estimate
PSYARAT1	,843
KTARIF2	,716
PKPASAR3	,667
PRBAYAR4	,706
KONKER5	,700
PTRANS6	,009
PKREDIT7	,003
STRATEG8	,000
HJUAL9	,000
PPROMO10	,012

Sumber : Diolah untuk disertasi ini.

Selanjutnya, untuk variabel kekuatan memaksa/kemampuan mendesak dipisah menjadi dua dimensi yaitu dimensi kekuatan memaksa/mendesak yang sifatnya menuntut untuk mematuhi/mengikuti dan kekuatan memaksa menuntut merubah. Kemudian untuk analisis faktor konfirmatori dilakukan analisis ulang,

dengan melakukan perhitungan konfirmatori analisis *second order*, hasilnya sebagai berikut (Gambar 4.3a.):

GAMBAR .4.3a.
REVISI UJI FAKTOR KONFIRMATORI -SECOND ORDER ANALYSIS
VARIABEL KEKUATAN MEMAKSA/KEMAMPUAN MENDESAK



Sumber : Diolah untuk disertasi ini.

TABEL 4.35.c.
Standardized Regression dan Regression Weights

Indikator		Dimensi	Estimate λ (LF)	Estimate	S.E.	C.R.	P
K_PATUH	←-	K_MEMAKSA	,122	,091	,114	,798	,425
K-RUBAH	←-	K_MEMAKSA	,510	,441	,144	3,069	,002
KONKER5	←-	K_PATUH	,837	1,000			
PSBAYAR4	←-	K_PATUH	,838	,996	,071	14,072	***
PKPASAR3	←-	K_PATUH	,812	,891	,065	13,628	***
KTARIF2	←-	K_PATUH	,847	,976	,067	14,490	***
PSYARAT1	←-	K_PATUH	,920	1,031	,063	16,343	***
PPROMO10	←-	K-RUBAH	,865	1,000			
HJUAL9	←-	K-RUBAH	,778	,883	,068	12,988	***
STRATEG8	←-	K-RUBAH	,831	,876	,061	14,367	***
PKREDIT7	←-	K-RUBAH	,781	,843	,064	13,114	***
PTRANS6	←-	K-RUBAH	,873	,992	,064	15,519	***

Sumber : Diolah untuk disertasi ini, 2008

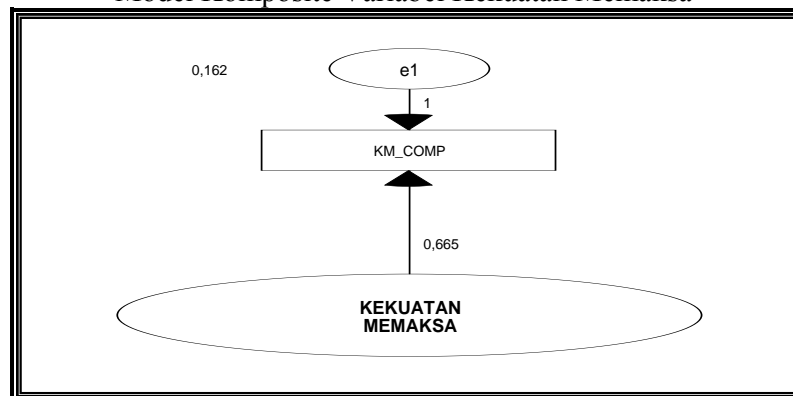
Berdasarkan analisis faktor konfirmatori dengan dua dimensi ini, hasil yang diperoleh menjadi lebih baik, semua persyaratan pengujian parameter menjadi terpenuhi, baik untuk pengujian *fit-model* maupun untuk pengujian parameter (dilihat dari nilai $CR > 2,00$, *loading faktor* (λ) diatas 0,6). Jadi, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dapat dikonfirmasi dengan indikator lainnya. Dengan demikian indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel kekuatan memaksa/mendesak dalam studi ini.

Dalam Tabel 4.35.c, meskipun secara individual indikator-indikator tersebut memiliki *loading* faktor diatas 0,5, namun untuk dimensi K.Patuh tidak signifikan karena *P valuenya* diatas 0,05 dan nilai *Crnya* $< 2,0$. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator ini dalam model *second order* tidak dapat merepresentasikan kekuatan memaksa. Oleh karena itu langkah selanjutnya dilakukan dengan cara mengkomposit seluruh indikator yang terdapat dalam variabel kekuatan memaksa. Hal ini ditempuh agar tidak dilakukan penghilangan informasi hanya karena alasan statistik, karena dengan melakukan komposit indikator, informasi secara total tidak menjadi hilang, karena setiap aitem jawaban akan dibobot sesuai dengan kontribusinya terhadap variabel. Menurut Ghazali (2008) komposit dapat dibenarkan apabila mempertimbangkan bobot *loading faktor* (*factor score weight*), nilai estimasi reliabilitas dan kesalahan pengukurannya.

Langkah-langkah yang ditempuh untuk melakukan penyusunan indikator komposite ini (Liang, et al 1990 dan Rowe 2006 dalam Ghazali 2008) adalah :

1. Melakukan analisis faktor konfirmatori laten variabel (Kekuatan memaksa Gambar 4.2.) untuk memperoleh *standardized* nilai *loading factor* dan *factor score weight* untuk masing-masing indikator.
2. Berdasarkan informasi dari output analisis faktor kofirmatori, kemudian menghitung:
 - a. *Composite Reliability*
 - b. *Loading factor* untuk indikator komposite
 - c. *Error variance* masing-masing indikator composite
 - d. Memasukkan hasil olah perhitungan komposite indikator kedalam data yang akan diolah kedalam dengan diberi nama baru (KM-Comp)
3. Selanjutnya melakukan pengolahan dengan *Amos Graph* dengan Gambar Model sebagai berikut.

Gambar 4.3.b.
Model Komposite Variabel Kekuatan Memaksa

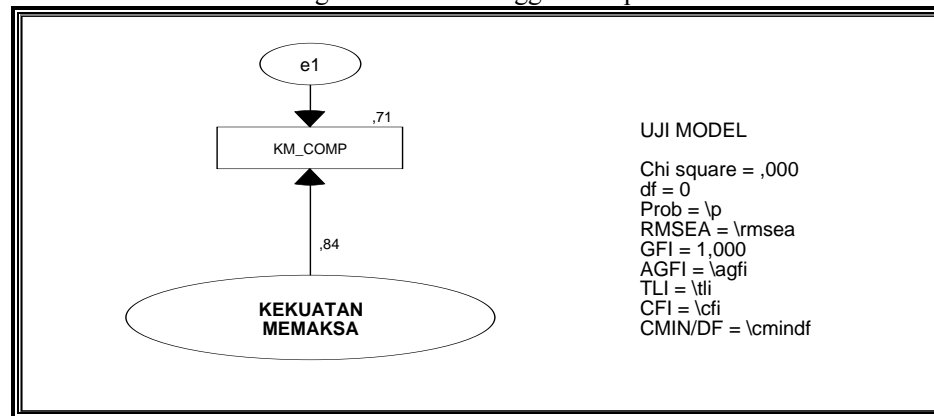


- KM_comp = Indikator Komposite Kekuatan memaksa (indikator 1 s.d 10)
- Memasukkan nilai loading faktor indikator komposite pada garis loading faktor yang diperoleh dari perhitungan melalui *Microsoft Excel* terdahulu, dalam studi dihasilkan 0,665
- Memasukkan nilai *error variance* yang telah diperoleh dari hasil perhitungan *Microsoft Excel* sebesar 0,162.

Berdasarkan uji konfirmatori analisis diperoleh hasil sebagaimana pada Tabel

43.c. berikut ini.

Gambar 4.3.c.
Hasil Uji Model Variabel Kekuatan Memaksa
Dengan Indikator Tunggal Komposite



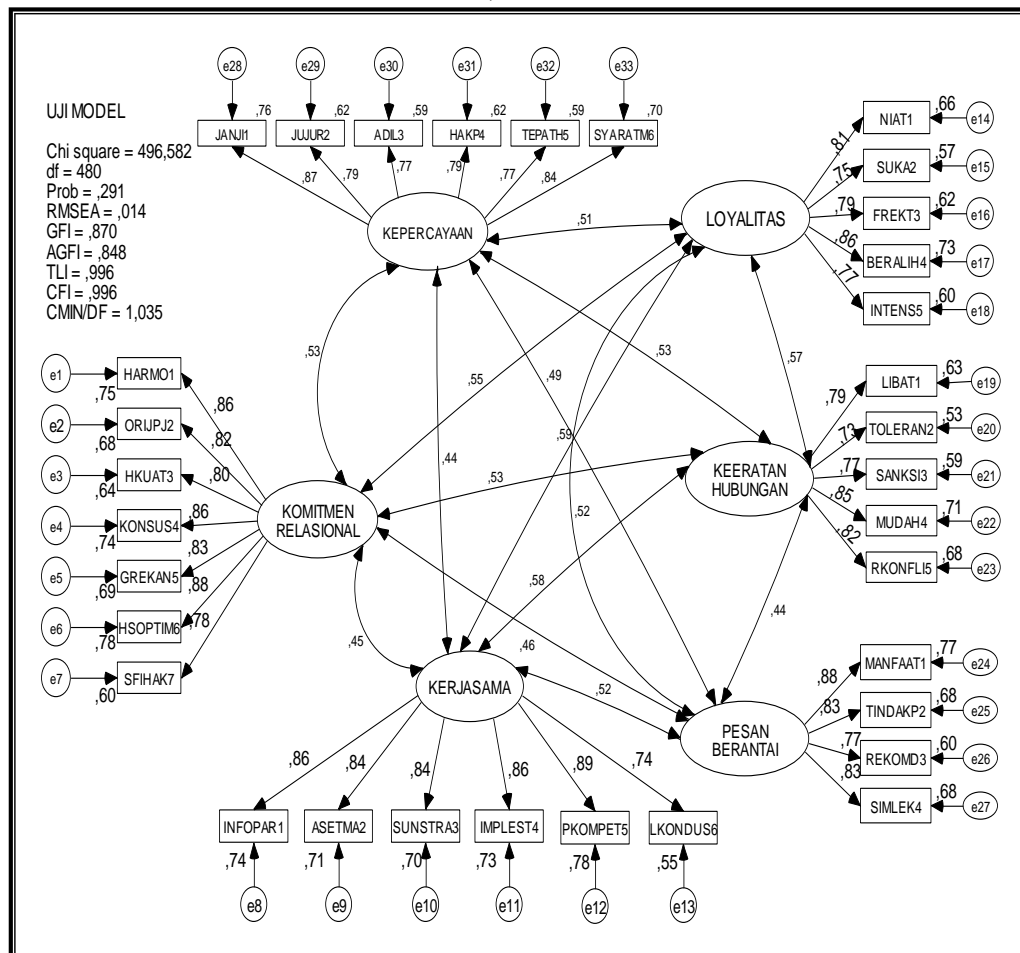
Sumber: Diolah untuk disertasi ini.

Berdasarkan hasil yang tertera pada Tabel 4.3.c. ini, terlihat bahwa nilai *standardize regression weight* variabel komposite ini sebesar 0,84. jadi karena nilai ini lebih besar dari *rule of thumb* 0,6 maka indikator-indikator variabel komposite kekuatan memaksa/kemampuan mendesak ini dapat merefleksikan kemampuan mendesak yang terjadi dalam pertukaran relasional atau kekuatan memaksa yang dimiliki organisasi yang menjalin hubungan pemasaran.

b. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen: Kepercayaan, Komitmen Relasional, Kerjasama, Loyalitas, Keeratan Hubungan, Pesan Berantai Positif.

Selanjutnya, untuk model empirik I, yang menjadi variabel endogen dalam penelitian ini adalah kepercayaan, komitmen relasional, kerjasama, loyalitas, keeratan hubungan, dan pesan berantai positif. Hasil dari analisis faktor konfirmatori untuk variabel ini dapat dilihat pada Gambar 4.4. dan Tabel 4.35.

GAMBAR 4.4
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL ENDOGEN
KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL, KERJASAMA, LOYALITAS,
KEERATAN HUBUNGAN, PESAN BERANTAI POSITIF



Sumber : Diolah untuk disertasi ini

TABEL 4.36.
STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT (LOADING FACTOR)
MEASUREMENT MODEL KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL,
KERJASAMA, LOYALITAS, KEERATAN HUBUNGAN, PESAN BERANTAI POSITIF

Indikator		Variabel	Estimate LF (λ)	Estimate	S.E.	C.R.	P
LKONDUS6	<---	KERJASAMA	,744	1,000			
PKOMPET5	<---	KERJASAMA	,885	1,105	,087	12,664	***
IMPLEST4	<---	KERJASAMA	,856	,984	,081	12,184	***
SUNSTRA3	<---	KERJASAMA	,839	,980	,082	11,937	***
ASETMA2	<---	KERJASAMA	,844	1,087	,090	12,027	***
INFOPAR1	<---	KERJASAMA	,861	1,086	,088	12,359	***
ORIJP2	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,824	1,000			
HARMO1	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,864	1,100	,075	14,588	***
HKUAT3	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,798	,979	,076	12,947	***
KONSUS4	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,861	1,072	,073	14,683	***
GREKAN5	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,829	1,050	,076	13,747	***
HSOPTIM6	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,884	1,132	,074	15,347	***
SFIHAK7	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,775	,957	,077	12,425	***
NIAT1	<---	LOYALITAS	,814	1,000			
SUKA2	<---	LOYALITAS	,753	1,028	,091	11,259	***
FREKT3	<---	LOYALITAS	,790	,999	,082	12,174	***
BERALIH4	<---	LOYALITAS	,856	1,129	,084	13,364	***
MANFAAT1	<---	PESAN_BERANTAI	,879	1,000			
TINDAKP2	<---	PESAN_BERANTAI	,826	,979	,068	14,314	***
REKOMD3	<---	PESAN_BERANTAI	,774	,931	,072	12,847	***
SIMLEK4	<---	PESAN_BERANTAI	,827	,945	,068	13,971	***
INTENS5	<---	LOYALITAS	,773	,978	,083	11,814	***
LIBAT1	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,791	1,000			
TOLERAN2	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,728	,938	,090	10,469	***
SANKSI3	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,767	1,079	,096	11,284	***
MUDAH4	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,845	1,174	,094	12,474	***
RKONFLI5	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,823	1,189	,096	12,372	***
JANJI1	<---	KEPERCAYAAN	,869	1,000			
JUJUR2	<---	KEPERCAYAAN	,785	,954	,072	13,224	***
ADIL3	<---	KEPERCAYAAN	,768	,935	,073	12,803	***
HAKP4	<---	KEPERCAYAAN	,787	,923	,069	13,372	***
TEPATH5	<---	KEPERCAYAAN	,768	,965	,076	12,751	***
SYARATM6	<---	KEPERCAYAAN	,837	,954	,064	14,944	***

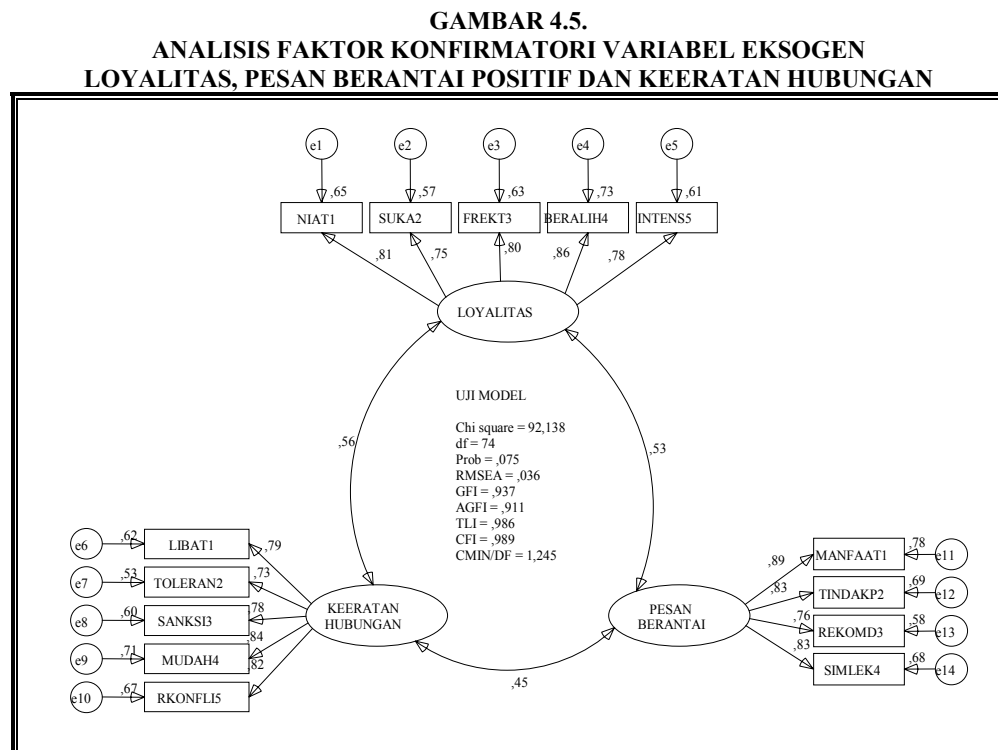
Sumber : Diolah untuk disertasi ini

Pada Tabel 4.35, memberikan informasi bahwa seluruh indikator pada variabel-variabel ini memiliki nilai $CR \geq 2,00$ sehingga seluruh indikator adalah signifikan dan semua *faktor loading*nya menunjukkan angka diatas 0,6. Dengan demikian seluruh indikator memiliki kesamaan/keserupaan pada masing-masing variabelnya.

4.5.3.2. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen dan Endogen Model Empirik II

a. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen Model Empirik II (Loyalitas, Pesan Berantai Positif dan Keeratan Hubungan)

Selanjutnya, untuk analisis faktor konfirmatori variabel-variabel eksogen dalam model empirik II tertera pada Gambar 4.5. dan Tabel 4.37., sebagai berikut:



Sumber : Diolah untuk disertasi ini

TABEL 4.37.
STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT (LOADING FACTOR) MEASUREMENT
MODEL III: LOYALITAS, PESAN BERANTAI POSITIF, DAN KEERATAN HUBUNGAN

Indikator		Variabel	Estimate – LF (λ)	Estimate	S.E.	C.R.	P
NIAT1	<---	LOYALITAS	,809	1,000			
SUKA2	<---	LOYALITAS	,752	1,026	,092	11,153	***
FREKT3	<---	LOYALITAS	,795	1,029	,084	12,199	***
BERALIH4	<---	LOYALITAS	,856	1,130	,085	13,225	***
INTENS5	<---	LOYALITAS	,783	1,000	,084	11,953	***
MANFAAT1	<---	PESAN BERANTAI +	,885	1,000			
TINDAKP2	<---	PESAN BERANTAI +	,830	,987	,068	14,471	***
REKOMD3	<---	PESAN BERANTAI +	,764	,893	,071	12,663	***
SIMLEK4	<---	PESAN BERANTAI +	,827	,947	,067	14,073	***
LIBAT1	<---	KEERATAN HUB	,788	1,000			
TOLERAN2	<---	KEERATAN HUB	,727	,939	,091	10,346	***
SANKSI3	<---	KEERATAN HUB	,775	1,091	,096	11,367	***
MUDAH4	<---	KEERATAN HUB	,840	1,168	,095	12,287	***
RKONFL15	<---	KEERATAN HUB	,821	1,189	,098	12,181	***

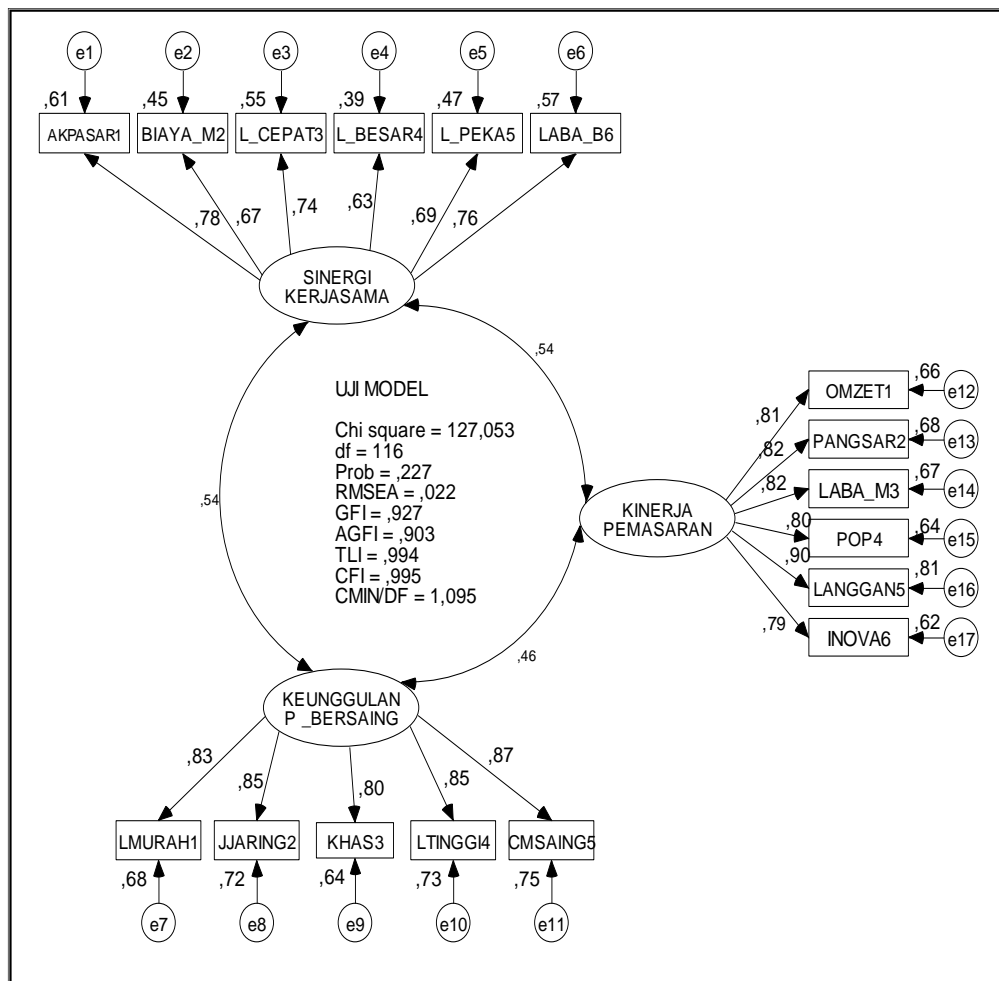
Sumber: Diolah untuk Disertasi ini.

Dari Hasil uji konfirmatori variabel eksogen untuk model empirik II terlihat pada Gambar 4.5., bahwa model variabel eksogen empirik II memenuhi kriteria kesesuaian model. Sedangkan untuk nilai signifikansi dan loading faktornya pada Tabel 4.36., masing-masing aitem/indikator memenuhi kriteria nilai Critical Ratio (CR) > 2,00 dan loading faktor (λ) diatas 0,6. Jadi semua indikator memiliki keserupaan dalam merefleksikan pada masing-masing variabel dimana indikator tersebut berada.

b. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen Model Empirik II (Sinergitas Kerjasama, Keunggulan Posisional Bersaing dan Kinerja Pemasaran)

Dari hasil olah statistik dengan Amos 5.0, didapat hasil perhitungan sebagai berikut (Gambar 4.6, dan Tabel 4.38)

GAMBAR 4.6.
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI VARIABEL ENDOGEN
VARIABEL-VARIABEL HASIL PEMASARAN STRATEGIK: SINERGITAS
KERJASAMA, KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING DAN KINERJA PEMASARAN



Sumber : Diolah untuk disertasi ini.

TABEL 4.38.
STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT (LOADING FACTOR)
MEASUREMENT MODEL _II: SINERGITAS KERJASAMA, KEUNGGULAN
POSISIONAL BERSAING, KINERJA PEMASARAN

Indikator	dan	Variabel	Estimate_ LF (λ)	Estimate	S.E.	C.R.	P
AKPASAR1	<---	SINERGITAS	,783	1,000			
BIAYA_M2	<---	SINERGITAS	,672	1,002	,109	9,157	***
L_CEPAT3	<---	SINERGITAS	,741	1,144	,113	10,164	***
L_BESAR4	<---	SINERGITAS	,626	,923	,108	8,575	***
LPEKA5	<---	SINERGITAS	,687	,934	,100	9,373	***
LABA_B6	<---	SINERGITAS	,756	1,017	,097	10,440	***
LTINGGI4	<---	KP_SAING	,852	1,067	,075	14,152	***
KHAS3	<---	KP_SAING	,799	1,021	,079	12,869	***
JJARING2	<---	KP_SAING	,849	1,114	,080	13,915	***
LMURAH1	<---	KP_SAING	,826	1,000			
CMSAING5	<---	KP_SAING	,869	1,145	,079	14,457	***
OMZET1	<---	KINERJA PEMASARAN	,815	1,000			
PANGSAR2	<---	KINERJA PEMASARAN	,823	1,167	,090	12,990	***
LABA_M3	<---	KINERJA PEMASARAN	,818	1,073	,081	13,172	***
POP4	<---	KINERJA PEMASARAN	,800	1,080	,085	12,692	***
LANGGAN5	<---	KINERJA PEMASARAN	,898	1,231	,082	14,962	***
INOVA6	<---	KINERJA PEMASARAN	,789	,963	,077	12,514	***

Sumber : Diolah untuk disertasi ini.

Dari Hasil uji konfirmatori variabel endogen untuk model empirik II terlihat pada Gambar 4.6. bahwa model variabel eksogen empirik II memenuhi kriteria kesesuaian model. Sedangkan untuk nilai signifikansi dan loading factornya pada Tabel 4.38. masing-masing aitem memenuhi kriteria $Cr > 2,00$ dan loading faktor (λ) diatas 0,6. Jadi semua indikator memiliki keserupaan

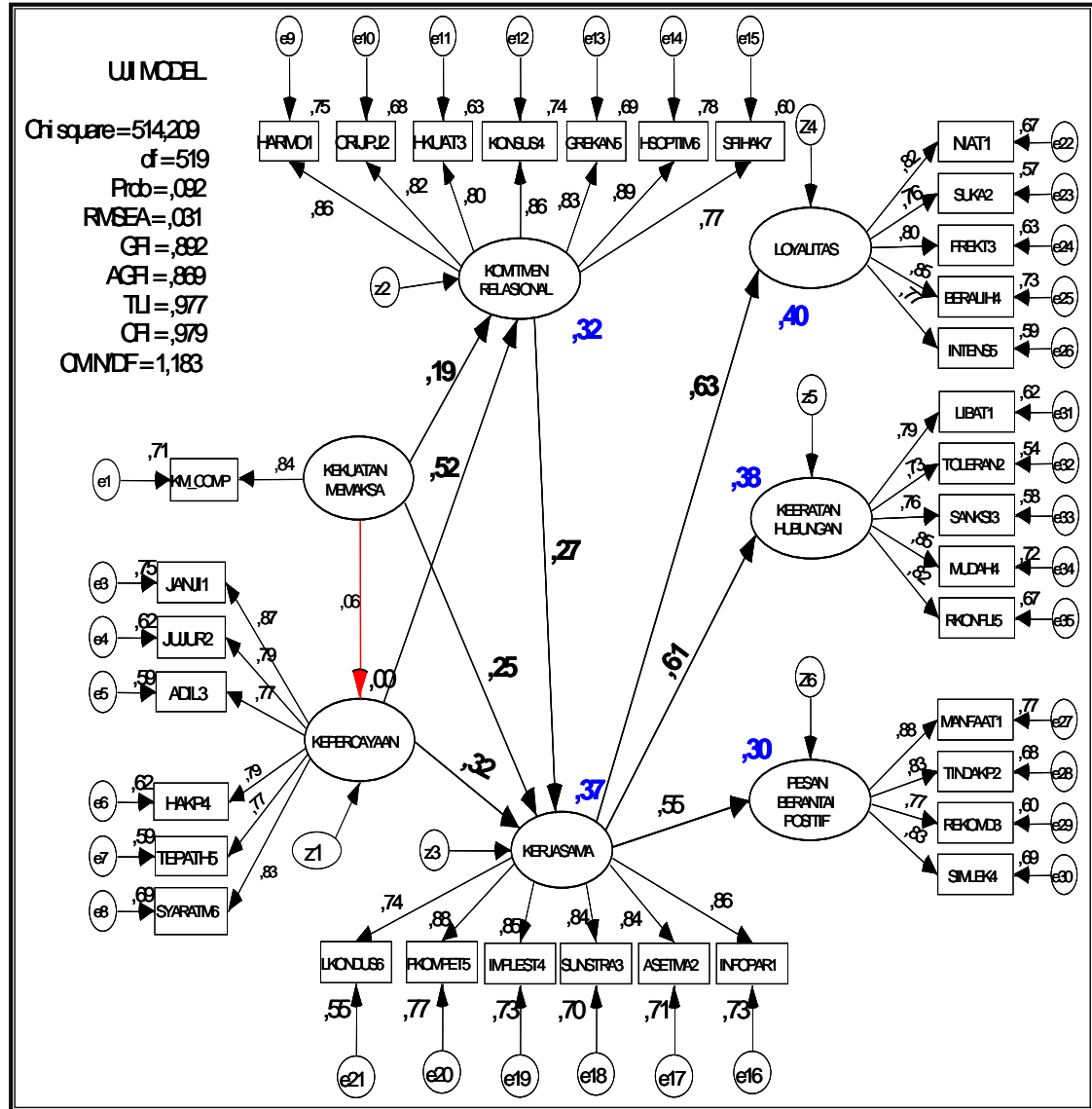
dalam merefleksikan pada masing-masing variabel dimana indikator tersebut berada.

4.5.4. Analisis Fit-Model (Full Model Analysis)

4.5.4.1. Full Model Empirik I (Dampak Kekuatan Memaksa/Kemampuan Mendesak pada Perilaku pertukaran Relasional, Intensitas Kerjasama dan Nilai Hubungan Jangka Panjang).

Setelah melewati uji-uji asumsi *SEM*, validitas, reliabilitas dan analisis konfirmatori, memberikan gambaran bahwa keseluruhan indikator dan variabel dalam studi ini dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten dalam studi ini. Artinya, hasil-hasil tersebut mengindikasikan bahwa analisis dapat dilanjutkan untuk keseluruhan model (*Full Model*) yang telah didesain dalam model empirik satu dan dua. Hasil uji *fit model* untuk *Full Model* satu dan dua dalam studi ini tertera pada Gambar-Gambar dan Tabel-Tabel berikut ini. Untuk *Full Model* Empirik I, yang dibangun untuk menganalisis dampak kekuatan memaksa dalam *relationship marketing* (upaya membangun nilai hubungan jangka panjang melalui kerjasama pemasaran yang intens, dilandasi oleh perilaku pemasaran relasional dan kekuatan memaksa/mendesak) hasil uji statistiknya tertera pada Gambar 4.7 dan Tabel 4.39.

GAMBAR 4.7.
FULL MODEL EMPIRIK I - DAMPAK KEKUATAN MEMAKSA/MENDESAK
TERHADAP KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA



Sumber : Data primer yang diolah untuk disertasi ini.

TABEL 4.39.
STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT (LOADING FACTOR)
MEASUREMENT MODEL _FULL MODEL I

Indikator dan Variabel			Estimate LF (λ)	Estimate	S.E.	C.R.	P
KEPERCAYAAN	<---	KEKUATAN MEMAKSA/ KEMAMPUAN MENDESAK	,062	,042	,061	,693	,488
KOMITMEN_RELASIONAL	<---	KEKUATAN MEMAKSA/ KEMAMPUAN MENDESAK	,187	,143	,059	2,427	,015
KERJASAMA	<---	KEKUATAN MEMAKSA/ KEMAMPUAN MENDESAK	,250	,197	,061	3,215	,001
KOMITMEN_RELASIONAL	<---	KEPERCAYAAN	,521	,585	,085	6,846	***
KERJASAMA	<---	KEPERCAYAAN	,319	,369	,095	3,875	***
KERJASAMA	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,267	,275	,085	3,249	,001
PESAN_BERANTAI_POSITIF	<---	KERJASAMA	,547	,502	,069	7,313	***
KEERATAN_HUBUNGAN	<---	KERJASAMA	,614	,538	,068	7,901	***
LOYALITAS	<---	KERJASAMA	,630	,544	,067	8,157	***
KM_COMP	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,843	,665			
JUJUR2	<---	KEPERCAYAAN	,788	1,000			
JANJI1	<---	KEPERCAYAAN	,868	1,044	,079	13,226	***
ADIL3	<---	KEPERCAYAAN	,771	,981	,086	11,463	***
HAKP4	<---	KEPERCAYAAN	,787	,965	,082	11,843	***
TEPATH5	<---	KEPERCAYAAN	,769	1,011	,089	11,424	***
SYARATM6	<---	KEPERCAYAAN	,834	,994	,079	12,582	***
HARMO1	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,864	1,000			
ORIJP2	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,824	,908	,062	14,586	***
HKUAT3	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,795	,886	,064	13,836	***
KONSUS4	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,861	,973	,061	15,955	***
GREKAN5	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,829	,955	,064	14,908	***
HSOPTIM6	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,886	1,031	,061	16,781	***
SFIHAK7	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,774	,868	,066	13,219	***
INFOPAR1	<---	KERJASAMA	,856	1,000			
ASETMA2	<---	KERJASAMA	,844	1,006	,067	14,986	***
SUNSTRA3	<---	KERJASAMA	,836	,904	,061	14,858	***
IMPLEST4	<---	KERJASAMA	,852	,906	,059	15,309	***
PKOMPET5	<---	KERJASAMA	,878	1,014	,063	16,177	***
LKONDUS6	<---	KERJASAMA	,743	,924	,075	12,283	***
NIAT1	<---	LOYALITAS	,816	1,000			
SUKA2	<---	LOYALITAS	,755	1,028	,091	11,270	***
FREKT3	<---	LOYALITAS	,796	1,004	,082	12,262	***
BERALIH4	<---	LOYALITAS	,852	1,121	,084	13,274	***
INTENS5	<---	LOYALITAS	,767	,969	,083	11,715	***
MANFAAT1	<---	PESAN_BERANTAI_POSITIF	,877	1,000			
TINDAKP2	<---	PESAN_BERANTAI_POSITIF	,825	,979	,069	14,203	***
REKOMD3	<---	PESAN_BERANTAI_POSITIF	,772	,931	,073	12,748	***
SIMLEK4	<---	PESAN_BERANTAI_POSITIF	,832	,952	,068	13,928	***
LIBAT1	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,790	1,000			
TOLERAN2	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,733	,946	,090	10,501	***
SANKSI3	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,762	1,074	,096	11,175	***
MUDAH4	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,848	1,179	,095	12,427	***
RKONFLI5	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,820	1,185	,097	12,269	***

Sumber : Data primer yang diolah untuk disertasi ini.

Berdasarkan Tabel 4.39., terdapat satu hubungan yang tidak signifikan yaitu kekuatan/kekuasaan memaksa terhadap kepercayaan karena nilai *Critical Ration*nya lebih kecil dari 2,0 yaitu sebesar **0,693** dan *p-valuenya* (0,488) lebih > dari 0,050 (derajat kesalahan α yang ditolerir dalam studi ini), sedangkan variabel lainnya Nilai CR nya > dari 2,00 dan *p-valuenya* < dari 0,050. Sementara, untuk keseluruhan indikator penelitian memiliki nilai $CR \geq 0$, jadi semua indikator dapat diterima.

Berdasarkan hasil uji kesesuaian model (*fit-model*) yang tertera pada Gambar 4.7., diketahui bahwa Model I ini *fit*, karena memenuhi indeks pengujian berdasarkan *rule of the thumb* yang disyaratkan. Artinya, model tersebut secara empirik dapat diujikan (terdapat kesesuaian dengan data) yang digunakan dalam studi ini. Hasil rangkuman pengujian tertera pada Tabel 4.40.

TABEL 4.40.
INDEKS PENGUJIAN KELAYAKAN
STRUCTURAL EQUATION MODEL MODEL EMPIRIK I

Goodness of fit Index	Cut of Value	Hasil	Keterangan
λ Chi –Square	Diharapkan nilainya kecil	514,209*)	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0,092	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,031	Baik
GFI	≥ 0.90	0,892	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,869	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,183	Baik
TLI	≥ 0.95	0,977	Baik
CFI	≥ 0.95	0,979	Baik

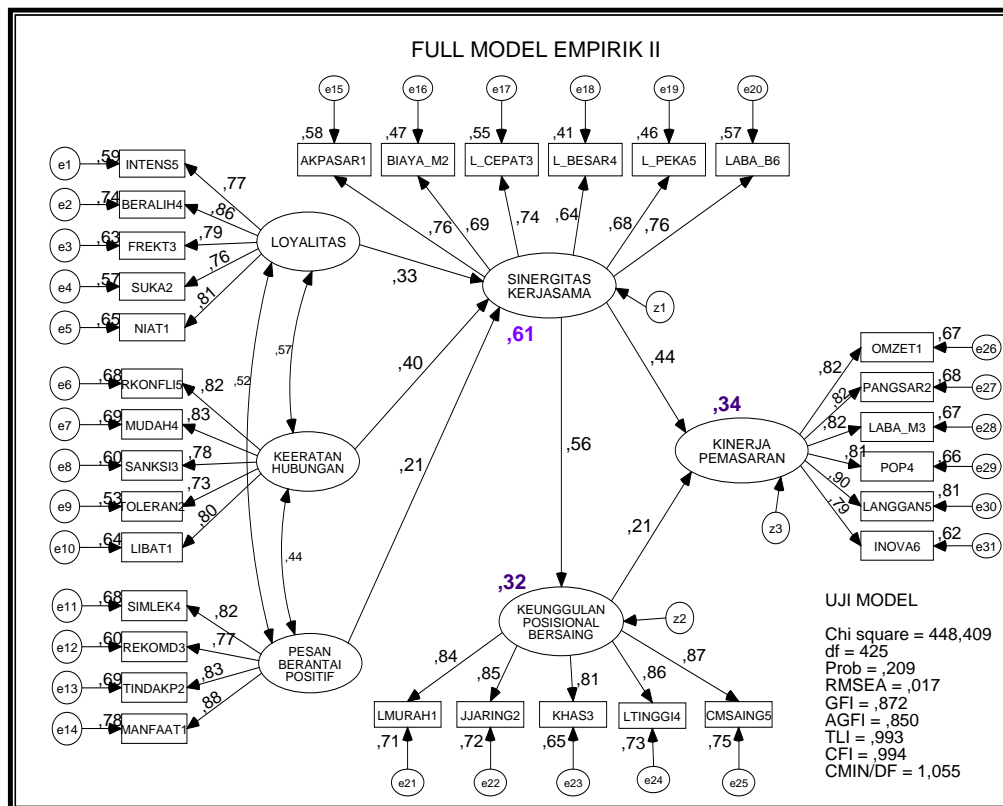
Sumber : Data primer yang diolah untuk disertasi ini.

*) Nilai *Chi_Square* Kecil, jika dibandingkan dengan angka Chiinv dengan menggunakan program excel pada taraf signifikansi 5%, df = 519 hasilnya = 573,1063

4.5.4.2.Full Model Empirik II - Dampak Implementasi *Relationship Marketing* terhadap *Strategic Marketing Outcomes*. (Upaya Membangun Sinergitas Kerjasama, Keunggulan Posisional Bersaing untuk Mencapai Kinerja Pemasaran berlandaskan *Relationship Marketing*)

Model empirik dua ini, diharapkan diperoleh hasil yang menggambarkan tentang bagaimana pemasaran relasional yang telah dijalin dapat menciptakan sinergitas kerjasama, meraih keunggulan posisional bersaing dan pada akhirnya tercapai kinerja pemasaran yang memuaskan. Hasil pengolahan data empirik ini diolah dengan Amos versi 5.0., yang hasilnya sebagai berikut (Gambar 4.8. dan Tabel 4.41.):

GAMBAR 4.8.FULL MODEL EMPIRIK II
MEMBANGUN *STRATEGIC MARKETING OUTCOMES* BERDASARKAN
NILAI-NILAI HUBUNGAN JANGKA PANJANG DALAM PEMASARAN RELASIONAL



Sumber : Data primer yang diolah untuk disertasi ini.

TABEL 4.41.
STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT (LOADING FACTOR)
MEASUREMENT MODEL- MODEL EMPIRIK II

INDIKATROR DAN VARIABEL			Estimate LF (λ)	Estimate	S.E.	C.R.	P
SINERGITAS	<---	LOYALITAS	,331	,287	,073	3,905	***
SINERGITAS	<---	KEERATAN HUBUNGAN	,399	,332	,067	4,935	***
SINERGITAS	<---	PESAN_BERANTAI +	,208	,166	,059	2,845	,004
KEUNGGULAN_ P SAING	<---	SINERGITAS	,563	,694	,100	6,921	***
KINERJA_PEMASARAN	<---	SINERGITAS	,441	,503	,104	4,824	***
KINERJA_PEMASARAN	<---	KEUNGGULAN_ POSISIONALBER SAING	,211	,195	,078	2,484	,013
NIAT1	<---	LOYALITAS	,806	1,000			
SUKA2	<---	LOYALITAS	,757	1,045	,093	11,229	***
FREKT3	<---	LOYALITAS	,791	1,010	,084	12,058	***
BERALIH4	<---	LOYALITAS	,862	1,149	,086	13,288	***
INTENS5	<---	LOYALITAS	,768	,982	,085	11,619	***
MANFAAT1	<---	PESAN_BERANTAI +	,882	1,000			
TINDAKP2	<---	PESAN_BERANTAI +	,828	,977	,068	14,357	***
REKOMD3	<---	PESAN_BERANTAI +	,772	,925	,072	12,837	***
SIMLEK4	<---	PESAN_BERANTAI +	,822	,935	,067	13,891	***
LIBAT1	<---	HUBUNGAN_ERAT	,800	1,000			
TOLERAN2	<---	HUBUNGAN_ERAT	,726	,926	,088	10,540	***
SANKSI3	<---	HUBUNGAN_ERAT	,776	1,080	,094	11,551	***
MUDAH4	<---	HUBUNGAN_ERAT	,832	1,143	,092	12,466	***
RKONFLI5	<---	HUBUNGAN_ERAT	,822	1,174	,094	12,502	***
AKPASARI	<---	SINERGITAS	,764	1,000			
BIAYA_M2	<---	SINERGITAS	,687	1,045	,111	9,384	***
L_CEPAT3	<---	SINERGITAS	,744	1,176	,115	10,250	***
L_BESAR4	<---	SINERGITAS	,639	,963	,110	8,776	***
L_PEKA5	<---	SINERGITAS	,681	,950	,102	9,329	***
LABA_B6	<---	SINERGITAS	,756	1,039	,099	10,460	***
LTINGGI4	<---	KEUNGGULAN_P SAING	,856	1,047	,071	14,736	***
KHAS3	<---	KEUNGGULAN_P SAING	,807	,997	,074	13,402	***
JJARING2	<---	KEUNGGULAN_P SAING	,850	1,090	,076	14,416	***
LMURAH1	<---	KEUNGGULAN_P SAING	,840	1,000			
CMSAING5	<---	KEUNGGULAN_P SAING	,867	1,120	,075	14,885	***
OMZET1	<---	KINERJA_PEMASARAN	,816	1,000			
PANGSAR2	<---	KINERJA_PEMASARAN	,824	1,171	,090	13,071	***
LABA_M3	<---	KINERJA_PEMASARAN	,818	1,076	,081	13,231	***
POP4	<---	KINERJA_PEMASARAN	,810	1,078	,083	12,951	***
LANGGAN5	<---	KINERJA_PEMASARAN	,899	1,233	,082	15,042	***
INOVA6	<---	KINERJA_PEMASARAN	,790	,951	,076	12,571	***

Sumber : Data primer yang diolah untuk disertasi ini.

Berdasarkan Tabel 4.41. nampak bahwa seluruh indikator dalam studi ini memiliki nilai *Critical Ratio* (CR) $\geq 2,0$, jadi semua indikator dapat diterima. Selanjutnya dari Gambar 4.8, diketahui bahwa Model II ini *fit*, karena memenuhi indeks pengujian berdasarkan *rule of the thumb* yang disyaratkan. Artinya model tersebut memiliki kesesuaian dengan data empiris yang digunakan dalam studi ini. Hasil rangkuman pengujian tertera pada Tabel 4.42.

TABEL 4.42.
INDEKS PENGUJIAN KELAYAKAN STRUCTURAL EQUATION
MODEL - MODEL EMPIRIK II

Goodness of fit Index	Cut of Value	Hasil	Keterangan
λ Chi –Square	Diharapkan nilainya kecil	448,409*)	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0,209	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,017	Baik
GFI	≥ 0.90	0,872	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,850	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1,055	Baik
TLI	≥ 0.95	0,993	Baik
CFI	≥ 0.95	0,994	Baik

Sumber : Data Primer yang diolah untuk disertasi ini

*) Nilai *Chi_Square* Kecil, jika dibandingkan dengan angka *ChiInv* dengan menggunakan program Excel pada taraf signifikansi 5%, $df = 448, 409$ hasilnya sebesar = 474,0651

4.5.5. Analisis Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji statistik yang telah dilakukan, semua model memenuhi persyaratan/dapat dikonfirmasi untuk dijadikan sebagai model pengukuran dalam studi ini. Selanjutnya dapat dijelaskan tentang hasil-hasil pengujian hipotesis. Berdasarkan informasi angka-angka statistik yang dicantumkan dalam Tabel 4.38. dan Tabel 4.40. dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis dari studi ini.

4.5.5.1. Pengujian Hipotesis Model Empirik I (Dampak Kekuatan Memaksa/Mendesak dalam relationship marketing)

Model empirik I, terdiri dari sembilan hipotesis, masing-masing hipotesis ini dirujuk dari berbagai kajian teoretis dan empiris, dimana kekuatan/kekuasaan memaksa/mendesak diposisikan sebagai antecedent variabel yang akan berdampak pada perilaku pertukaran relasional dan intensitas kerjasama dalam pemasaran relasional. Desain ini mengacu pada konsep power yang dikemukakan oleh (Dahl 1957) bahwa kekuatan/kekuasaan memaksa adalah melekat pada aktor/pelaku bisnis yang melakukan kerjasama, maka kecenderungannya adalah untuk mengendalikan perilaku pihak lain dalam kerjasama, dan bukan hanya mengendalikan komitmen relasional dan kerjasama.

Studi ini menguji dampak kekuatan/kekuasaan memaksa/mendesak terhadap variabel pemasaran relasional yang dikonsepsikan oleh Morgan and Hunt (1994) yang dikenal sebagai the commitment-trust theory. Morgan and Hunt (1994) menjelaskan bahwa keragaman dan intensitas kerjasama akan semakin baik bila dilandasi oleh kepercayaan dan komitmen relasional, dan

komitmen relasional adalah sebagai key mediating variabel antara kepercayaan dengan kerjasama. Studi Morgan and Hunt ini menganggap bahwa kekuatan memaksa (coercive power) tidak dibutuhkan dalam hubungan kerjasama, karena akan mengganggu jalinan hubungan pemasaran (relationship marketing). Sementara temuan Hermans (2003) yang menandakan bahwa komitmen relasional dan kerjasama tidak akan melemah meskipun kekuatan/kekuasaan memaksa/mendesak digunakan dalam hubungan pemasaran antar perusahaan. Frazier and Rody (1991), Frazier (1999) juga menemukan bahwa untuk menjalin kerjasama dibutuhkan kekuatan/kekuasaan yang dapat mengendalikan tujuan-tujuan kerjasama, membangun kepercayaan dan meningkatkan komitmen relasional antar organisasi. Para ahli ini menyatakan bahwa kekuatan/kekuasaan tersebut adalah kekuatan/kekuasaan memaksa (coercive power) atau kekuatan yang digunakan untuk mendesak pihak lain melakukan sesuatu yang berguna untuk keberlangsungan kerjasama.

Studi ini diarahkan untuk menguji apa yang disampaikan oleh Morgan and Hunt (1994) dan temuan-temuan yang telah disampaikan oleh Hermans (2003), Frazier and Rody (1991), Frazier (1999) tersebut dan kajian-kajian ahli lainnya. Berdasarkan hasil penelaahan statistik membuktikan bahwa:

1. Pengujian Hipotesis I

Hipotesis1:Semakin intens kekuatan/kekuasaan memaksa (*semakin tinggi kemampuan mendesak*) satu pihak terhadap pihak lain dalam hubungan pemasaran, maka semakin tinggi tingkat kepercayaan pelaku organisasi yang menjalin kerjasama

Kekuatan/kekuasaan memaksa dicerminkan oleh kekuatan memaksa menuntut untuk mematuhi dan kekuatan memaksa menuntut pihak lain merubah sesuatu. Berdasarkan hasil analisis deskripsi statistik dengan menggunakan angka indeks diketahui bahwa indikator yang mencerminkan kekuatan memaksa/kemampuan mendesak rekanan untuk mematuhi direspon lebih baik oleh para responden dibanding kemampuan mendesak/kekuatan memaksa untuk merubah. Artinya, pihak yang bekerjasama akan mengikuti apa yang menjadi kehendak rekanan tersebut, sementara indikator-indikator kekuatan untuk merubah, cenderung direspon negatif artinya tingkat pengabaian yang dilakukan oleh responden relatif tinggi, sehingga berpotensi untuk menimbulkan konflik kerjasama (Lihat Tabel 4.17).

Kekuatan memaksa/kemampuan mendesak untuk mematuhi direfleksikan oleh indikator-indikato, sebagai rberikut: (PSYARAT1) rekanan menuntut untuk memenuhi persyaratan yang telah mereka tetapkan; rekanan menuntut memenuhi ketentuan tarif yang telah ditetapkan (KTARIF2); rekanan menuntut untuk selalu mengikuti kebijakan pemasaran yang telah ditetapkan (PKPASAR3); rekanan menuntut untuk melaksanakan prosedur pembayaran yang telah ditetapkan (PRBAYAR4), dan rekanan menuntut untuk mengikuti perubahan isi kontrak kerjasama (KONKER5).

Sementara, kekuatan memaksa untuk merubah direfleksikan oleh indikator: menuntut merubah prosedur pembayaran (PTRANS6); menuntut merubah kebijakan penjualan kredit/prosedur pelunasan piutang (PKREDIT7); mendesak perubahan strategi pemasaran (STRATEG8); menuntut merubah persyaratan transaksi penjualan/pembelian (HJUAL9); rekanan menghendaki perubahan strategi promosi (PPROMO10).

Setelah dilakukan uji konfirmatori menggunakan *second order*, uji validitas dan reliabilitas maka diketahui seluruh indikator adalah valid dan reliabel. Namun, kontribusi kedua jenis indikator kekuatan/kekuasaan tersebut saling bertolak belakang kepada variabel konstruk kekuatan memaksa. Oleh karena itu, untuk tidak menghilangkan informasi secara total dari hasil penelitian ini dan tetap dapat dibenarkan secara statistik dan metodologis maka ke sepuluh indikator ini dikomposite (Ghozali 2008). Selanjutnya, untuk pengolahan uji *full model* variabel kekuatan/kekuasaan memaksa digunakan variabel tunggal komposite.

Kepercayaan adalah variabel yang digunakan untuk mengukur bagaimana sikap dan perilaku para pelaku organisasi dalam memulai dan membangun pertukaran relasional. Variabel ini direfleksikan oleh enam indikator, yang masing-masing kontribusinya tercermin dari nilai *loading* faktornya, yaitu: perilaku menepati janji (JANJI1=0,868), perilaku jujur dalam menjalin hubungan (JUJUR2=0,788), perilaku adil dalam berinteraksi (ADIL3=0,771), perilaku memberikan hak secara proporsional kepada rekan bisnis (HAKP4=0,787), perilaku tepat/benar dalam menghitung transaksi

(TEPATH5=0,769), tidak banyak tuntutan dalam menjalin kerjasama (SYARATM6=0,834). Semua indikator ini memiliki kontribusi tinggi dalam merefleksikan variabel kepercayaan. Indikator yang memberikan kontribusi terbesar adalah menepati janji, saling memberikan kemudahan dalam persyaratan kerjasama dan memberikan hak proporsional. Indikator berikutnya yang memberikan kontribusi tinggi untuk menjelaskan variabel kepercayaan ini adalah perilaku jujur, dilanjutkan berperilaku adil dalam kerjasama dan perilaku yang selalu tepat dalam menghitung setiap transaksi yang dilakukan (Lihat Tabel 4.38).

Berdasarkan hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini diperoleh nilai *p-value* sebesar $0,488 > 0,05$ (*cut of value*), dan nilai CR-nya sebesar $0,693 <$ dari 2,00 (batasan nilai $CR > \pm 2,00$). Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini tidak signifikan (**ditolak**). Artinya, pengaruh kekuatan memaksa terhadap kepercayaan tidak signifikan pada *cut of p-value* 0,05, dengan nilai koefisien estimasi (β) = 0,062. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kekuatan memaksa digunakan oleh para pelaku bisnis dalam industri pariwisata ini, namun pihak yang bekerjasama tidak serta merta menurunkan tingkat kepercayaan ataupun menguatkan kepercayaan terhadap pihak lain yang bekerjasama.

Tidak signifikannya hipotesis ini menunjukkan bahwa desakan yang dilakukan oleh rekan bisnis untuk mematuhi persyaratan, mengikuti kenaikan tarif, mengikuti perubahan kebijakan pemasaran, mengikuti prosedur pembayaran, dan desakan untuk mengikuti perubahan kontrak atau konten kerjasama, tidak dianggap rekanan sesuatu yang buruk atau sebagai perilaku oportunistis dalam hubungan pemasaran ini. Disamping itu kemampuan memaksa/mendesak ini tidak

pula dipersepsikan sesuatu yang dapat membangun kepercayaan, karena kekuatan memaksa/kemampuan mendesak untuk merubah sesuatu yang telah ditetapkan organisasi direspon cenderung diabaikan. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa pada derajat tertentu adanya kekuatan memaksa ini tidak akan mempengaruhi pihak lain untuk tidak atau lebih: menepati janji; bertindak jujur; berlaku adil; memberikan hak proporsional pada rekanan; menghitung transaksi dengan tepat/benar dan tidak menuntut banyak persyaratan. Hasil ini semakin mengindikasikan bahwa kepercayaan adalah unsur yang dibangun dari perilaku positif dari manusia (pelaku bisnis) sedangkan kekuatan memaksa/kemampuan mendesak mengandung unsur untuk memelihara bahkan mengendalikan kepentingan/tujuan kerjasama.

Secara empiris, hasil studi ini mendukung studi Sharif, et al (2005) yang membuktikan bahwa penggunaan kekuatan memaksa (*coercive power*) tidaklah akan mempengaruhi kepercayaan antar pihak yang bekerjasama, baik menurunkan tingkat kepercayaan maupun menguatkan. Hasil ini sejalan pula dengan studi Gaski and Nevin (1985) dan Frazier (1999) bahwa kekuatan memaksa akan memudahkan kedua belah pihak untuk menjalankan kerjasama, dan kerjasama tersebut dapat dikendalikan oleh masing-masing pihak. Frazier (1999) menjelaskan pula bahwa kerjasama dibangun karena adanya kekuatan untuk mengendalikan kerjasama tersebut dan perilaku saling percaya diantara pihak yang bekerjasama. Dengan demikian kepercayaan dan kekuatan/kekuasaan memaksa (kemampuan mendesak) dalam studi ini merupakan dasar bagi organisasi bisnis pariwisata dalam menjalin hubungan pemasaran. Oleh karena itu,

studi ini tidak mendukung studi yang dikemukakan oleh Morgan and Hunt (1994) bahwa *coercive power* merupakan perilaku oportunis yang akan merusak kepercayaan.

Secara teoretis, tidak terbuktinya pengaruh variabel kekuatan memaksa terhadap variabel kepercayaan para pelaku bisnis pariwisata ini, maka hasil studi ini tidak mendukung kajian teoretis yang dilakukan oleh Dahl (1957) dan lebih mendukung kajian teoretis yang dibangun oleh Emerson (1962). Emerson (1962) menjelaskan bahwa kekuatan/kekuasaan bukan melekat pada pelaku tetapi pada pertukaran relasional itu sendiri. Kekuatan/kekuasaan digunakan dalam pertukaran relasional untuk mengendalikan agar kerjasama tidak keluar dari kesepakatan-kesepakatan kerjasama, sehingga kerjasama tersebut dapat terkendali. Jadi, Emerson (1962) mengisyaratkan bahwa kekuatan/kekuasaan memaksa yang digunakan tidak serta merta menghapuskan saling percaya diantara pelaku organisasi, karena kekuatan memaksa dan kepercayaan adalah dua hal yang dapat digunakan oleh organisasi dalam membangun kerjasama antar organisasi. Jadi, tidak signifikannya hipotesis satu ini membuktikan bahwa pelaku organisasi menggunakan kekuatannya mendesak pihak lain untuk mencapai tujuan-tujuan kerjasama yang telah ditetapkan dan kekuatan memaksa digunakan untuk mengendalikan pertukaran relasional tersebut agar dapat mencapai hasil optimal.

2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2: Semakin intens kekuatan/kekuasaan memaksa (*semakin tinggi kemampuan mendesak*) satu pihak terhadap pihak lain dalam hubungan pemasaran, maka semakin tinggi komitmen relasional antar organisasi.

Hipotesis dua ini, dimaksudkan bahwa kekuatan memaksa/kemampuan mendesak tersebut akan dapat mengendalikan komitmen relasional pelaku organisasi yang menjalin kerjasama. Diharapkan adanya kekuatan memaksa, para pelaku bisnis akan memegang teguh konsensus yang telah disepakati antar pihak yang bekerjasama.

Variabel komitmen relasional ini dicerminkan oleh tujuh indikator. Kontribusi dalam membentuk variabel komitmen relasional dapat dilihat dari nilai loading faktornya, dan deskripsi variabel. Indikator, berupaya untuk menjaga hubungan yang harmonis dalam menjalin kerjasama (HARMO1=0,864); dalam menjalin hubungan selalu berorientasi kepada manfaat jangka panjang (ORIJPJ2=0,824); berupaya untuk membangun hubungan yang kuat dalam setiap kerjasama yang dilakukan (HKUAT3=0,795); selalu mematuhi konsensus (KONSUS4=0,861); tidak mudah berganti rekanan (GREKAN5=0,829); (6) berupaya untuk mencapai hasil optimal dari setiap kerjasama pemasaran yang dilakukan (HSOPTIM6=0,886), dan dalam mengambil keputusan tidak hanya mementingkan kepentingan sepihak/melakukan tindakan sepihak (SPIHAK7=0,774). Masing-masing indikator variabel komitmen relasional ini memberikan kontribusi tinggi dalam menjelaskan variabel komitmen relasional. Namun, indikator yang paling tinggi memberikan kontribusi terhadap variabel komitmen relasional adalah orientasi pada hasil optimal (HSOPTIM6), menjaga hubungan

harmonis (HARMO1), dilanjutkan orientasi pada mentaati konsensus (KONSUS4), dan orientasi jalinan hubungan jangka panjang (ORIJPJ2). Selanjutnya, diikuti oleh indikator tidak mudah berganti rekanan (GREKAN5), selalu berupaya membangun hubungan yang kuat (HKUAT3), mencapai manfaat jangka panjang dan terakhir adalah tidak mudah berganti rekanan. dan tidak mengambil keputusan sepihak (SPIHAK7).

Lebih lanjut dari hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini menunjukkan bahwa kekuatan memaksa signifikan mempengaruhi komitmen relasional pada taraf signifikansi (*cut of value*) 0,05 (nilai *p-value* = 0,015 < 0,05), dan nilai CR-nya 2,427 > dari 2,00. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 **diterima**. Artinya, kekuatan memaksa berdampak pada komitmen relasional dengan koefisien estimasinya (β) sebesar = 0,187 bertanda positif.

Hasil pengujian hipotesis 2 ini terbukti bahwa penggunaan kekuatan memaksa/kemampuan mendesak yang dimiliki oleh pelaku organisasi untuk mematuhi dan merubah sesuatu yang berkaitan dengan kerjasama dalam pemasaran relasional akan mempengaruhi komitmen relasional para pelaku bisnis dalam industri pariwisata. Dampak itu adalah positif, artinya jika kekuatan memaksa tersebut digunakan dalam pertukaran relasional antar pelaku organisasi maka komitmen relasional para pelaku bisnis justru akan semakin kuat. Jadi, hasil ini tidak mendukung temuan Morgan and Hunt (1994), tetapi mendukung temuan Hermans (2003) yang menguji hubungan antar organisasi pemasok dan pabrikan yang menggunakan indikator kekuatan memaksa yang sama dengan studi ini yaitu

indikator yang dikembangkan oleh Gaski and Nevin (1985), Frazier (1999) dan Frazier and Rody (2000), Doherty and Alexander (2006).

Temuan studi ini mengisyaratkan bahwa untuk menjalin hubungan kerjasama dalam pemasaran relasional tidaklah cukup untuk mengandalkan saling percaya. Kepercayaan perlu didukung oleh persyaratan dan kepatuhan terhadap ketentuan yang telah ditetapkan dalam kerjasama tersebut agar jalannya kerjasama terkendali. Untuk mengendalikan itu, pelaku bisnis harus memiliki kemampuan untuk memaksa/mendesak pihak lain agar mematuhi apa yang menjadi kehendaknya atau kepentingan dari keberlangsungan kerjasama pemasaran tersebut.

3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3: Semakin intens kekuatan/kekuasaan memaksa (*semakin tinggi kemampuan mendesak*) satu pihak terhadap pihak lain, maka semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi.

Berdasarkan uji statistik menggunakan AMOS 5.0., diketahui bahwa Nilai *Critical ratio(CR)* sebesar 3,215 > dari 2,00 dan nilai *p-value* 0,001 < dari 0,05 dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa hipotesis ini **diterima**, dengan nilai koefisien estimasinya (β) sebesar 0,250 bertanda positif.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat diinterpretasikan bahwa penggunaan kekuatan memaksa dalam hubungan pemasaran relasional berpengaruh positif terhadap intensitas kerjasama dalam hubungan pemasaran antar organisasi.

Hasil pengujian empiris ini membuktikan bahwa kemampuan mendesak untuk mematuhi dan merubah suatu kondisi yang dilakukan oleh satu pihak terhadap pihak lain dalam kerjasama pemasaran akan berpengaruh pada pengendalian kerjasama tersebut. Konsekuensinya ragam dan kerjasama akan semakin meningkat karena kerjasama tersebut dapat berjalan sesuai dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan dapat dilakukan pengendalian untuk mencapainya. Meskipun, terdapat kecenderungan respon pengabaian pada indikator-indikator untuk merubah namun para pelaku bisnis ini masih menjalankan desakan tersebut sepanjang masih memberikan manfaat untuk organisasi.

Kerjasama dalam studi ini diukur dari berbagai indikator kerjasama dalam pengertian intenitas kerjasama. Atas dasar nilai *loading* faktornya, dapat dijelaskan bahwa masing-masing indikator memberikan kontribusi tinggi, yaitu: berbagi informasi pasar (INFOPAR1=,856), penggunaan *assets* tetap secara bersama-sama (ASETMA2=,844), penyusunan strategi pemasaran (SUNSTRA3 = 0,836), implementasi strategi pemasaran (IMPLEST4=0,852), pengembangan kompetensi organisasi (PKOMPET5=0,878), dan memelihara/menjaga lingkungan yang kondusif (LKONDUS6=0,743). Berdasarkan nilai masing-masing *loading* faktor pada variabel kerjasama ini, maka dapat dijelaskan bahwa kontribusi masing-masing indikator dalam membentuk variabel kerjasama secara berturut-turut dari yang paling tinggi adalah: pengembangan kompetensi organisasi, berbagi informasi pasar, implementasi strategi pemasaran, penggunaan aset

tetap bersama, penyusunan strategi pemasaran, dan pengembangan kompetensi organisasi.

Secara empirik dan teoretik, hasil studi ini bertolak belakang dengan temuan yang dikemukakan oleh Morgan and Hunt (1994) dan mendukung studi yang dilakukan Hermans (2003) bahwa meskipun kekuatan/kekuasaan memaksa digunakan dalam hubungan antara pemasok dan pabrikan tetapi kerjasama tetap berlangsung. Studi ini juga menguatkan temuan Frazier (1999) bahwa *coercive power* dapat mengendalikan dan meningkatkan intensitas kerjasama pemasaran antar organisasi.

4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4: Semakin tinggi tingkat kepercayaan, semakin tinggi komitmen relasional para pelaku bisnis yang menjalin kerjasama.

Berdasarkan hasil uji statistik (lihat Tabel 4.43), diketahui bahwa nilai CR sebesar 6,846 > dari 2,0, *p-value* 0,000 < 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini **diterima**, dengan nilai *standardized* koefisien estimasinya (β) sebesar 0,521 bertanda positif.

Kepercayaan antar pelaku bisnis akan menguatkan komitmen relasional, dengan cara: mengembangkan hubungan harmonis, selalu berorientasi pada manfaat jangka panjang, mematuhi konsensus, tidak mudah untuk berpaling pada organisasi lain, berupaya mencapai hasil optimal dan tidak akan mengambil tindakan sepihak dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kerjasama ini. Jadi, para pelaku bisnis perlu mengembangkan kepercayaan dalam hubungan pemasaran relasional, sebagaimana juga telah direkomendasikan oleh Morgan and

Hunt (1994), Moorman, et al (1992), Hermans (2003), dan Hennig-Thurau, et al (2000, 2002).

5. Pengujian Hipotesis 5.

Hipotesis 5, semakin tinggi tingkat kepercayaan maka akan semakin tinggi pula intensitas kerjasama.

Berdasarkan hasil uji statistik dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 ini **diterima**, karena nilai CR-nya $3,875 > 2,0$ dan *p value* (0,000) lebih kecil dari 0,05 dengan koefisien *standardized regression* (β) sebesar 0,319 bertanda positif. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa intensitas kerjasama pemasaran antar organisasi dalam bisnis pariwisata ini akan semakin tinggi bila landasannya adalah saling percaya/kepercayaan.

Terbuktnya kajian ini secara empiris memberikan tuntunan bahwa kerjasama yang dibangun dengan dasar kepercayaan: selalu menepati janji, bertindak jujur, berlaku adil, memberikan hak proporsional, tepat dan benar dalam menghitung transaksi, serta tidak menuntut banyak persyaratan pada rekanan merupakan basis untuk menciptakan intensitas kerjasama antar organisasi dalam bisnis pariwisata ini. Ragam dan frekuensi kerjasama akan semakin banyak dan tinggi dalam cakupan strategis dan operasional: berbagi informasi pasar, penggunaan aktiva bersama, penyusunan dan implementasi strategi/kebijakan dan program, pengembangan kompetensi organisasi, serta memelihara, menjaga dan menumbuh-kembangkan lingkungan pariwisata yang kondusif.

Hasil studi ini mendukung studi yang dilakukan oleh Morgan and Hunt (1994), Trully (1998), Hermans (2003) dan Stokes (2003). Dari hasil studi ini,

dapat disimpulkan bahwa untuk membangun kerjasama antar organisasi perlu dikembangkan perilaku saling percaya, sebagai dasar untuk mencapai intensitas kerjasama yang tinggi.

6. Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis 6: Semakin tinggi komitmen relasional maka semakin tinggi intensitas kerjasama antar organisasi.

Berdasarkan hasil olah statistik diketahui bahwa hipotesis enam ini **diterima**, dibuktikan oleh nilai *Critical Ratio* (CR)-nya sebesar $3,249 > 2,0$, *p-value* $0,001 < 0,05$, dan koefisien $\beta = 0,267$ bertanda positif. Artinya, hipotesis ini terbukti bahwa komitmen relasional akan mempengaruhi intensitas kerjasama antar organisasi pada *cut of value* 5%, dengan tanda positif dan sensitifitas pengaruhnya sebesar 0,267.

Terbuktinya hipotesis ini dapat dimaknai bahwa kerjasama pemasaran antar organisasi dalam industri pariwisata ini akan semakin intensif jika komitmen relasional antar pelaku organisasi tinggi. Komitmen relasional menjadi sangat penting dalam hubungan pemasaran ini karena berkaitan dengan kualitas orientasi dan interaksi para pelaku organisasi dalam proses menjalin hubungan. Komitmen relasional akan bekerja efektif bila semua pihak yang bekerjasama berorientasi pada harmonisasi hubungan untuk jangka waktu yang lama, hubungan yang kuat, hasil optimal, tidak mudah berganti rekanan, menegakkan konsensus, dan berupaya untuk tidak melakukan tindakan yang mengarah kepada keuntungan sepihak saja. Jadi, dasar-dasar pertukaran relasional selama menjalin hubungan

pemasaran ini menjadi sangat penting untuk menumbuh-kembangkan intensitas kerjasama yang terjalin antar organisasi.

Temuan studi ini mendukung hasil penelitian Mowday, Stears and Porter (1979), Moorman, et al (1992), Morgan and Hunt (1994), dan Hermans (2003). Jadi, untuk membangun intensitas kerjasama yang tinggi diperlukan komitmen relasional antar pelaku dalam organisasi yang bekerjasama, jika ini diabaikan sulit untuk dicapai intensitas kerjasama yang tinggi.

7. Pengujian Hipotesis 7

Hipotesis 7: Semakin tinggi intensitas kerjasama, semakin tinggi loyalitas pihak-pihak yang menjalin kerjasama.

Konsekuensi terjalinnya kerjasama yang intens adalah perilaku lanjutan dari pertukaran relasional tersebut, kondisi yang paling diharapkan dan direkomendasikan dari konsep *relationship marketing* adalah terciptanya kesetiaan. Oleh karena itu, dalam hipotesis ini diuji dampak intensitas kerjasama terhadap loyalitas.

Hasil uji statistik (Tabel 4.45.), diketahui bahwa nilai CRnya sebesar $8,157 > 2,00$ dan $p\text{-value } 0,0000 < 0,05$. Artinya hipotesis ke 7 ini, **diterima**, dengan koefisien estimasinya (β) sebesar 0,630 dan bertanda positif.

Terbuktinya hipotesis ini, maka dapat dijelaskan bahwa intensitas kerjasama yang dibangun dalam hubungan pemasaran akan berpengaruh pada kecenderungan untuk para pelaku organisasi setia pada rekanannya. Hal ini dicerminkan dari berbagai aitem/indikator, yaitu: rendahnya kecenderungan untuk beralih/*switching intention* (BERALIH4), berkeinginan kuat untuk tetap menjalin

kerjasama dengan rekanan/berniat untuk tetap melangsungkan kemitraan (NIAT1); lebih menyukai rekanan saat ini dibanding organisasi lainnya (SUKA2); berkeinginan untuk meningkatkan frekuensi transaksi/ kerjasama (FREKT3); Meningkatkan intensitas/keragaman kerjasama (INTENS5)

8. Pengujian Hipotesis 8

Hipotesis 8 = Semakin tinggi intensitas kerjasama, semakin baik pesan berantai positif yang dicapai.

Berdasarkan parameter yang telah diuji (lihat Tabel 4.45), diperoleh nilai CR sebesar 7,313 > dari 2,00, sedangkan nilai *p-valuenya* sebesar 0,000 < dari 0,05, jadi hipotesis 8 ini **diterima**. Artinya, semakin tinggi intensitas kerjasama maka akan semakin baik informasi positif yang akan disampaikan oleh rekan bisnis kepada pihak lain. Sensitifitas dan arah pengaruh dari hasil uji statistik dapat dilihat dari nilai koefisien estimasi *standardize* (β) sebesar 0,547 dan bertanda positif.

Jadi, berdasarkan hipotesis ini terbukti bahwa apabila kerjasama pemasaran antar organisasi pariwisata ini dilakukan secara intensif, maka para pelaku bisnis akan selalu memberikan, memelihara dan menumbuh-kembangkan komunikasi dan informasi positif. Komunikasi positif yang dilakukan oleh para pelaku bisnis ini dicerminkan dengan selalu menyampaikan informasi tentang manfaat-manfaat yang diperoleh dari suatu hubungan kepada pihak lain (MANFAAT1); menceritakan tindakan-tindakan positif yang pernah dilakukan oleh pihak-pihak yang bekerjasama (TINDAKP2); merekomendasikan rekanan bisnis kepada pihak lain yang membutuhkan (REKOMD3); dan tidak

menceritakan keburukan/kejelekan rekan kerjasama kepada pihak lain (SIMLEK4).

9. Pengujian Hipotesis 9

Hipotesis 9: Semakin tinggi intensitas kerjasama, maka semakin tinggi keeratan hubungan antar pihak yang bekerjasama

Parameter pengukuran dari uji statistik menunjukkan bahwa nilai CR_{nya} sebesar $7,901 > 2,0$ dan $p\text{-value } 0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil uji tersebut, maka hipotesis 9 ini **diterima**. Artinya, kerjasama yang dilakukan secara terus menerus akan menghasilkan keeratan hubungan antar organisasi dan pengaruh tersebut signifikan dalam membangun keeratan hubungan antar organisasi yang menjalin kerjasama. Angka koefisien estimasi *standardized* (β) pengaruh variabel kerjasama terhadap keeratan hubungan sebesar $\beta=0,614$ dan bertanda positif.

Hal ini bermakna bahwa kerjasama antar organisasi yang didasarkan pada perilaku-perilaku positif akan menghasilkan pesan berantai positif. Dengan demikian, perusahaan perlu memelihara, menumbuh-kembangkan keragaman kerjasama, intensitas kerjasama secara berkelanjutan. Palmer (1996) menyebutkan bahwa semakin seringnya organisasi menjalin kerjasama maka akan terbangun saling pengertian antar organisasi dan pada akhirnya akan menghasilkan kerjasama yang kuat, jejaring yang kuat dan memiliki kemampuan untuk menghalangi pendatang baru.

Jadi, apabila pelaku bisnis dalam industri pariwisata selalu menumbuh-kembangkan intensitas kerjasama pemasaran selama menjalin hubungan maka akan terbangun hubungan yang erat antar organisasi. Keeratan hubungan tersebut

tercermin dengan saling melibatkan secara kontinyu rekan bisnis yang menjalin kerjasama pemasaran (LIBAT1); toleransi tinggi antar pihak yang bekerjasama terhadap kesalahan/kekurangan rekanan dengan terus melakukan koreksi (TOLERANS2); tidak mudah/cepat memberikan sanksi/ hukuman apabila terjadi kesalahan dalam transaksi (SANKSI_R3); memberikan kemudahan dalam menjalankan kerjasama, seperti dalam hal kemudahan persyaratan dan prosedur pembayaran (MUDAH4); selalu berupaya untuk mengeleminir konflik: perselisihan, perbedaan yang terjadi selalu berujung pada penyelesaian secara *win-win* (RKONFLI5).

Dari uraian pengujian hipotesis (1 sampai 9) diatas, dapat disimpulkan dalam Tabel 4.43, berikut ini :

TABEL 4.43.
RANGKUMAN ANALISIS UJI - SIGNIFIKANSI HIPOTESIS PENELITIAN
- MODEL EMPIRIK I

Hipotesis	VARIABEL DAN INDIKATOR			Estimate LF (λ)	Estimate	S.E.	C.R.	P	Simpulan Pengujian
1	KEPERCAYAAN	<---	K_ MEMAKSA	,062	,042	,061	,693	,488	Ditolak
2	KOMITMEN RELASIONAL	<---	K_ MEMAKSA	,187	,143	,059	2,427	,015	Diterima
3	KERJASAMA	<---	K_ MEMAKSA	,250	,197	,061	3,215	,001	Diterima
4	KOMITMEN RELASIONAL	<---	KEPERCAYAAN	,521	,585	,085	6,846	***	Diterima
5	KERJASAMA	<---	KEPERCAYAAN	,319	,369	,095	3,875	***	Diterima
6	KERJASAMA	<---	KOM-RELASIONAL	,267	,275	,085	3,249	,001	Diterima
7	LOYALITAS	<---	KERJASAMA	,630	,544	,067	8,157	***	Diterima
8	PESAN_BERANTAI +	<---	KERJASAMA	,547	,502	,069	7,313	***	Diterima
9	HUB_ERAT	<---	KERJASAMA	,614	,538	,068	7,901	***	Diterima

Sumber : Diolah untuk disertasi ini.

Berdasarkan pembuktian hipotesis-hipotesis tersebut, terdapat beberapa hal yang menjadi perhatian dalam studi ini, yaitu:

Pertama. Berdasarkan uji hipotesis 1. bahwa: untuk membangun kerjasama tidaklah terbukti bahwa kekuatan memaksa akan merusak maupun meningkatkan kepercayaan para pelaku bisnis. Oleh karena itu, studi Morgan and Hunt (1994) dan Hermans (2003) tidaklah terbukti dalam studi ini, justru studi ini mendukung hasil-hasil studi yang dilakukan oleh Frazier (1999), Anderson and Narus (1990), dan Emerson (1962). Dari hasil-uji dan analisis data diketahui bahwa kekuatan memaksa/kemampuan mendesak untuk mematuhi maupun merubah tidaklah mempengaruhi kepercayaan para pelaku bisnis terhadap rekanannya. Hal ini mengisyaratkan bahwa pelaku bisnis pariwisata ini, beranggapan bahwa kekuatan memaksa adalah variabel yang perlu dalam setiap transaksi kerjasama, sehingga penggunaannya tidak akan mengganggu kepercayaan antar pebisnis. Bukti empiris bahwa kekuatan/kekuasaan memaksa ini terjadi dalam proses jalinan hubungan antar organisasi, yaitu: kekuatan memaksa dipergunakan oleh semua perusahaan yang terlibat kerjasama. Baik oleh organisasi yang lebih kuat, sama kuat atau lebih tidak kuat dibanding rekanannya. Hasil studi ini, membuktikan pula bahwa kekuatan/ kekuasaan memaksa bukanlah melekat pada aktor (pelaku bisnis) tetapi melekat pada pertukaran relasional. Secara teoretis temuan ini semakin menguatkan apa yang disampaikan oleh Emerson (1962) dan El-Ansary and Stern (1972), bahwa kekuatan/kekuasaan memaksa bukan melekat pada aktor tetapi pada pertukaran relasional itu sendiri. Temuan studi ini tidak mendukung pandangan yang menyatakan bahwa kekuatan memaksa (*coercive power*) oleh

suatu organisasi terhadap organisasi lainnya, akan menimbulkan respon negatif dari pelaku organisasi yang bekerjasama. Jadi , temuan penting atas hasil kajian ini adalah :

Kekuatan memaksa/kemampuan mendesak (Coercive Power) dan Kepercayaan (Trust) adalah dua hal yang berkedudukan sama dalam pertukaran relasional. Sehingga dalam menjalin hubungan kerjasama pemasaran, pendekatan Resources Based Theory dan Market Based Theory dapat digunakan secara bersamaan.

Kedua, bahwa: kekuatan memaksa/mendesak berdampak positif terhadap komitmen relasional dan kerjasama. Studi ini juga bertolak belakang dengan studi yang dilakukan oleh Morgan and Hunt (1994), Simpson and Mayo (1997), Duarte and Davis (2000) yang menyatakan bahwa kekuatan memaksa akan merusak komitmen para pelaku bisnis dan kerjasama, sehingga hasil-hasil studinya tidak merekomendasikan untuk menggunakan variabel ini dalam mengembangkan hubungan pemasaran relasional (*relationship exchange*). Studi ini mendukung hasil studi Hermans (2003), Frazier (1999), Anderason and Narus (1990), Gaski and Nevin (1985), Gaski (1986) yang menyatakan bahwa penggunaan kekuatan memaksa dalam hubungan antar organisasi akan memberikan arah pada keberlangsungan kerjasama tersebut. C-Herman (2003), menambahkan bahwa bukti konkrit dari kekuatan memaksa tidak merusak kerjasama adalah kerjasama yang dilakukan antara perusahaan tersebut berlangsung dalam waktu yang relatif lama (bertahun-tahun). Studi ini pun membuktikan demikian, bahwa kerjasama antar organisasi ini telah berlangsung lebih dari tiga tahun, dan setiap organisasi tetap saling menjaga komitmen relasionalnya, dan melangsungkan kerjasama

tersebut. Temuan ini mendukung *"resource based theory"*, dan *"power dependence theory"* bahwa kekuatan/kekuasaan (*power*) adalah sumberdaya dan kemampuan untuk mengendalikan kualitas pertukaran.

Temuan teoretis penting dalam studi ini adalah :

Kekuatan memaksa/mendesak (Coercive Power) berperan untuk mengendalikan komitmen para pelaku bisnis agar kerjasama tetap diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan dalam bekerjasama.

Ketiga, Hasil studi membuktikan bahwa kepercayaan adalah variabel dominan yang mempengaruhi komitmen relasional dan kerjasama. Hasil studi ini menguatkan studi-studi yang telah dilakukan oleh Morgan and Hunt (1994), bahwa kepercayaan adalah dasar utama untuk membangun sebuah komitmen antar organisasi, dan kerjasama akan menjadi lebih intens karena terbangun dari perilaku-perilaku positif. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil-hasil studi: Herman (2003), Hoffman (2000) dan Moorman, et al (1992).

Jadi, komitmen relasional adalah variabel yang sangat penting dalam membangun, memelihara dan menumbuh-kembangkan jalinan hubungan. Kualitas hubungan dalam kerjasama antar organisasi ini tercermin dalam komitmen para pelaku bisnis. Komitmen relasional akan semakin tinggi bila kedua belah pihak melandasi setiap hubungan dengan saling percaya, dan akan menjadi terkendali bila masing-masing pihak memiliki kekuatan yang dapat mengendalikan komitmen entitas lain untuk tetap menjalin hubungan kerjasama dalam jangka panjang. Temuan ini mendukung *"resource based theory"*, dan *"power dependence theory"* bahwa kekuatan/kekuasaan (*power*) adalah sumberdaya dan

kemampuan untuk mengendalikan kualitas hubungan. Namun, temuan ini mendukung pula pandangan *"market based views"*; *"social exchange theory"* dan *"the commitment trust-theory"*, bahwa hubungan sosial dibangun atas dasar perilaku positif para pelaku bisnis.

Kekuatan memaksa/kemampuan mendesak (Coercive Power) dan Kepercayaan (Trust) adalah dua hal yang berkedudukan sama dalam perilaku pertukaran relasional, keduanya memiliki peran yang berbeda tetapi tetap diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan dalam bekerjasama.

Keempat, Dalam kajian deskriptif (temuan-temuan penelitian) dan hasil olah statistik dengan memisahkan dimensi kekuatan memaksa kedalam dua dimensi, yaitu: kekuatan memaksa/mendesak rekanan untuk mematuhi dan kekuatan memaksa/mendesak rekanan untuk merubah. Respon dari para responden dalam industri pariwisata ini, tercermin bahwa: indikator-indikator desakan untuk mematuhi diapresiasi lebih baik dibanding indikator-indikator desakan/tuntutan untuk merubah sesuatu. Maknanya, pelaku bisnis akan dengan mudah untuk mengikuti tuntutan dari rekanan dalam mematuhi aturan, persyaratan, atau ketentuan dibanding melakukan perubahan-perubahan dari persyaratan, maupun aturan yang telah disepakati. Hal ini, dikarenakan setiap perubahan pasti akan berkaitan dengan rencana strategis yang telah dibuat perusahaan. Jika perubahan tersebut diikuti maka akan terjadi perubahan-perubahan fundamental dalam organisasi. Jadi, perilaku merubah sulit untuk dilaksanakan dibanding perilaku mematuhi, sehingga walaupun akan mengembangkan variabel kekuatan memaksa dalam suatu hubungan, maka yang perlu dibangun adalah kekuatan memaksa untuk mematuhi terhadap konsensus yang telah disepakati agar kerjasama

berlangsung sesuai dengan kendali dari kepentingan bersama/tujuan kerjasama bukan karena kepentingan satu pihak terhadap pihak lain.

Temuan penting dalam studi ini adalah:

Kekuatan memaksa yang menuntut untuk mematuhi direspon lebih baik dibanding untuk merubah sesuatu. Atau, pelaku bisnis (manusia) akan lebih mudah mengikuti aturan dibanding merubah apa yang telah ditetapkannya.

Hasil temuan studi ini, mendukung teori pertukaran sosial /*social exchange theory*, bahwa manusia akan melakukan “*barrier*” terhadap bentuk perubahan yang tidak diharapkannya. Juga mendukung teori “*power-dependence*”, bahwa untuk mencapai tujuan tertentu maka setiap hubungan pertukaran sosial harus dikendalikan, pengendaliannya dengan kekuatan/kekuasaan (*power/coercive power*). Selanjutnya, temuan penting berikutnya adalah teori kepercayaan-komitmen dari Morgan and Hunt (1994) belumlah lengkap untuk menjelaskan *relationship marketing* dalam pola hubungan antar organisasi (*inter-firm organization*), karena dari hasil studi ini terbukti bahwa kekuatan memaksa berdampak pada variabel-variabel yang terdapat pada pemasaran relasional, dan pengaruh itu bertanda positif (menguatkan).

Kelima, Hipotesis 7, 8 dan 9, merupakan hipotesis yang menguji dan menganalisis dampak intensitas kerjasama terhadap nilai-nilai hubungan jangka panjang dalam pemasaran relasional. Hasil uji hipotesis ini membuktikan bahwa intensitas kerjasama berdampak signifikan dan positif terhadap loyalitas, pesan berantai positif dan keeratan hubungan. Artinya, untuk membangun/mencapai *relationship outcomes* yaitu nilai-nilai hubungan jangka panjang berupa: loyalitas,

pesan berantai positif, dan keeratn hubungan dapat dilakukan dengan mengintensifkan kerjasama antar organisasi yang dilandasi oleh perilaku-perilaku positif (kepercayaan dan komitmen relasional) dan kekuatan/kekuasaan memaksa.

Hasil ini mendukung temuan-temuan studi Grönroos (1994), Ganesan (1994), Berry (1983), Palmer (1996), Hennig-Thurau, et al (2000) yaitu kerjasama yang dibangun atas dasar perilaku-perilaku yang diarahkan untuk mengenali, menjalin hubungan baik, memelihara dan mempertahankan jalinan hubungan dengan seluruh pihak yang berkepentingan, untuk mencapai keuntungan dan sasaran dari seluruh pihak yang terlibat, dan menepati kesepakatan/janji-janji dalam hubungan timbal-balik tersebut akan menghasilkan nilai-nilai hubungan jangka panjang. Jadi, hasil temuan studi ini semakin mengukuhkan pandangan "Market Based Theory" bahwa apabila perusahaan mampu membangun kerjasama dengan pihak lain (membangun hubungan sosial) maka akan memperoleh/memperkuat modal sosial (*social capital*) yang dimiliki. Temuan ini juga mendukung "Social Exchange Theory" yang menyatakan "ikatan struktural dan ikatan sosial akan menjadi sumber kekuatan untuk menjalin hubungan jangka panjang. Namun, ikatan sosial merupakan ikatan yang lebih kuat, akan menyebabkan seseorang sulit untuk mengakhiri suatu hubungan (Wilson and Mummalaneni, 1988).

Temuan penting yang perlu diperhatikan adalah:

Intensitas kerjasama dalam hubungan pemasaran adalah upaya merajut (crafting) kesetiaan, keeratn hubungan, dan komunikasi positif antar organisasi.

Hasil studi ini menguatkan pula bahwa kerjasama bukanlah sebagai *outcomes* akhir dari pemasaran relasional tetapi *relationship outcomes* dari

relationship marketing adalah: loyalitas, keeratan hubungan antar organisasi, dan pesan berantai positif.

Keenam, Hasil uji statistik pada model empirik satu ini juga membuktikan bahwa kepercayaan, komitmen relasional dan kerjasama adalah jalur yang paling kuat untuk membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang. Loyalitas akan semakin tinggi, hubungan akan semakin erat dan komunikasi positif akan terus berlangsung sepanjang kerjasama tersebut berlangsung. Sehingga studi Morgan and Hunt (1994) yang menyatakan kepercayaan dan komitmen relasional adalah perilaku-perilaku positif yang perlu dan harus dikembangkan dalam hubungan pemasaran relasional sangat didukung oleh hasil studi ini. Hasil Temuan ini mendukung "*Market Based Views*" bahwa kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan akan memberikan banyak manfaat, dan membentuk modal sosial (*social capital*) bagi perusahaan yang sulit ditiru pihak lain. Temuan ini juga mendukung "*commitment-trust theory*", bahwa kepercayaan dan komitmen adalah perilaku pertukaran relasional positif adalah sumber permanen untuk membangun *relationship outcomes*.

Kepercayaan adalah basis dari kualitas relasional, sedangkan komitmen relasional adalah kualitas relasional tersebut. Jika hubungan dijalin dengan saling percaya maka kualitas relasional akan semakin tinggi maka memudahkan bagi organisasi untuk mencapai nilai-nilai hubungan jangka panjang (Value of Lifetime Relationship)

Ketujuh. Dampak kemampuan mendesak pelaku organisasi atau kekuatan/kekuasaan memaksa terhadap nilai-nilai hubungan jangka panjang. Hasil kajian ini membuktikan bahwa meskipun kekuatan memaksa diimplementasikan dalam pola hubungan pemasaran antar organisasi pariwisata, tidaklah serta merta para

pelaku bisnis menjadi tidak loyal, hubungan menjadi rusak/tidak eratnya hubungan serta antar pelaku bisnis menceritakan hal-hal yang negatif kepada pihak lain. Bahkan secara total dampak (efek total) kekuatan memaksa terhadap loyalitas, pesan berantai positif (*WoM*) dan keamatan hubungan menjadi semakin baik karena adanya pertambahan dalam efek tidak langsungnya. Jadi, Morgan and Hunt (1994) menyatakan bahwa kekuatan memaksa akan merusak nilai-nilai hubungan jangka panjang tidak terbukti dalam studi ini. Dengan demikian studi ini lebih memiliki kecenderungan mendukung para ahli yang menyatakan bahwa *power* dibutuhkan dalam hubungan kerjasama, *power* tidaklah merusak nilai-nilai hubungan jangka panjang selagi kerjasama tersebut dapat berlangsung dan memberikan banyak manfaat. Sehingga temuan ini mendukung "*power-dependence theory*" yang dikemukakan oleh Dahl, 1957 (*Power theory*), Emerson, 1962 (*Power-dependence theory*), El-Ansary and Stern, 1972 (*Sources of Power*), bahwa kekuatan dan ketergantungan antar perusahaan akan sangat menentukan bagaimana kekuatan tersebut bekerja dalam mengendalikan tujuan kerjasama antar organisasi. Apabila perusahaan memiliki *mutual dependence* yang tinggi maka para pelaku bisnis akan tetap melangsungkan kerjasama meskipun terjadi *imbalance power*, karena bekerjasama jauh lebih bermanfaat.

Sepanjang kekuatan/kekuasaan memaksa digunakan untuk mengendalikan tujuan-tujuan kerjasama maka nilai-nilai hubungan jangka panjang tetap dapat diraih, dan tidak akan merusak nilai.

Jadi, temuan-temuan dalam studi ini semakin memberikan informasi bahwa *the commitment-theory* oleh Morgan and Hunt (1994) belum memenuhi

hukum *lawlikes behaviour*, karena variabel-variabel konsekuensi yang terkandung dalam nilai hubungan jangka panjang terbukti signifikan dipengaruhi oleh intensitas kerjasama, dan digunakannya kekuatan memaksa dalam hubungan ini tidak merusak nilai-nilai hubungan jangka panjang.

Kedelapan, Dalam Studi ini model yang dibangun untuk menjelaskan kekuatan memaksa/mendesak terdiri dari 10 indikator. Secara teoretis, indikator-indikator tersebut merupakan kesatuan yang mencerminkan kekuatan yang digunakan untuk menuntut/mendesak pihak lain **mematuhi** apa yang menjadi kehendak, atau tuntutan/desakan untuk **merubah** sesuatu sesuai dengan kehendak atau kebutuhan dari suatu kerjasama (Gaski and Nevin 1985, Gaski 1986 dan Hermans 2003). Namun, oleh karena studi ini tidak dapat menyelesaikan dengan model tersebut, sehingga sepuluh indikator tersebut di komposite menjadi variabel tunggal (sebagaimana penjelasan terdahulu). Sementara, hasil informasi dari deskripsi statistik variabel diketahui bahwa respon dari responden untuk kedua hal ini berbeda. Kecenderungannya kekuatan memaksa untuk mematuhi direspon lebih baik daripada kekuatan memaksa untuk merubah. Oleh karena itu, studi ini menganalisis variabel kekuatan memaksa menjadi dua variabel, yaitu: Kekuatan memaksa untuk mematuhi (K_Patuh) dan kekuatan memaksa untuk merubah (K_Rubah). Pengolahan dilakukan dengan AMOS 5.0. untuk model empirik I., hasilnya adalah sebagaimana tertera pada (Lampiran.5)

Berdasarkan hasil olah statistik diketahui bahwa:

- 1) Uji *Goodness of Fit* Full model ini adalah *fit*, meskipun nilai GFI dan AGFI marginal, kriteria lainnya adalah baik.

- 2) Seluruh indikator kekuatan memaksa dapat terkonfirmasi dengan masing-masing variabelnya, karena nilai *loading* faktornya lebih besar dari 0,6 (*Rule of Thumb* dalam studi ini 0,6)
- 3) Uji signifikansi. (Signifikan, bila $p\text{ value} < 0,05$ dan $CR > 2,0$). Maka,
 - a) Kekuatan Memaksa/Kemampuan mendesak untuk Mematuhi tidak signifikan mempengaruhi kepercayaan, dengan nilai $\beta=0,067$
 - b) Kekuatan Memaksa/Kemampuan mendesak untuk Merubah terbukti signifikan mempengaruhi kepercayaan (pengaruhnya negatif), dengan nilai $\beta= - 0,166$
 - c) Kekuatan Memaksa/Kemampuan mendesak untuk Mematuhi dan Merubah signifikan mempengaruhi komitmen relasional dengan nilai koefisien masing-masing K_Patuh $\beta = 0,175$ **bertanda positif** dan K_Rubah $\beta= - 0,141$ **bertanda negatif**.
 - d) Kekuatan Memaksa/Kemampuan mendesak untuk Mematuhi signifikan mempengaruhi intensitas kerjasama dengan nilai koefisien $\beta= 0,221$, sedangkan Kemampuan mendesak/memaksa untuk merubah tidak signifikan mempengaruhi kerjasama dengan nilai $\beta= 0,008$.

Berdasarkan hasil uji statistik untuk variabel kekuatan memaksa dapat dijelaskan bahwa, kemampuan pelaku organisasi untuk menuntut pihak lain merubah sesuatu sesuai dengan kehendak satu pihak akan **berdampak negatif** terhadap kepercayaan, komitmen relasional dan tidak dapat dijadikan sebagai variabel yang akan meningkatkan intensitas kerjasama. Sementara, kekuatan/kekuasaan yang digunakan untuk menuntut pihak lain mematuhi tidak akan

merusak ataupun menguatkan kepercayaan, tetapi akan berdampak positif terhadap komitmen relasional dan intensitas kerjasama antar organisasi.

Kajian ini, dapat memperkuat hasil temuan yang telah dikemukakan pada deskripsi statistik terdahulu bahwa kekuatan memaksa yang diarahkan untuk terjadinya kesepakatan-kesepakatan, atau kepatuhan-kepatuhan terhadap aturan, perjanjian, dan perubahan yang diarahkan untuk kepentingan bersama antar organisasi akan direspon lebih baik dibandingkan dengan tuntutan yang dilakukan oleh pihak lain untuk merubah suatu kondisi.

4.5.5.3. Pengujian Hipotesis Model Empirik II

Dampak implementasi *Relationship Marketing* terhadap luaran-luaran pemasaran strategik (*Strategic Marketing Outcomes*)—(Upaya membangun *Strategic Marketing Outcomes* berlandaskan Nilai-Nilai Hubungan Jangka Panjang)

1. Pengujian Hipotesis 10

Hipotesis 10: Semakin tinggi loyalitas, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama.

Variabel loyalitas yang direfleksikan oleh 5 (lima) indikator, yaitu : niat untuk bertransaksi ulang, lebih menyukai rekanan, selalu berupaya untuk meningkatkan frekuensi dan intensitas transaksi, tidak mudah untuk meninggalkan rekanan, dan selalu berupaya untuk meningkatkan ragam kerjasama. Berdasarkan deskripsi variabel dan temuan dalam penelitian diketahui bahwa responden yang melakukan kerjasama pemasaran dalam industri pariwisata ini memiliki apresiasi tinggi terhadap indikator-indikator loyalitas.

Sementara dari hasil uji statistik dapat dibuktikan bahwa: semakin tinggi loyalitas antar pelaku bisnis maka semakin tinggi sinergitas kerjasama.

Hal ini ditunjukkan dari nilai CR sebesar $3,905 > 2,00$, $p\text{-value } 0,000 < 0,05$, dengan demikian hipotesis 10 ini **diterima**. Sedangkan nilai *Standardized Regression Weigth* (koefisien β) = 0,331 betanda positif.

Maknanya, untuk membangun sinergitas kerjasama perlu dikembangkan kesetiaan antar pelaku bisnis. Pelaku bisnis harus memiliki niat yang dalam untuk tetap menjalin hubungan dengan rekan bisnisnya, mengembangkan sikap dan perilaku yang mencerminkan kesukaan terhadap rekanan, berupaya meningkatkan frekuensi dan intensitas transaksi, tidak mudah untuk beralih serta selalu mencari dan mengembangkan bentuk-bentuk kerjasama baru dengan rekanan (mengembangkan keragaman kerjasama). Apabila, nilai-nilai kesetiaan itu dapat ditumbuh-kembangkan maka akan semakin bersinergilah kerjasama antar organisasi tersebut.

2. Pengujian Hipotesis 11

H 11: Semakin baik pesan berantai positif, maka semakin semakin tinggi sinergitas kerjasama.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai *Critical Ratio* sebesar $2,845 > 2,00$, $p\text{-value } 0,004 < 0,05$, jadi dapat dibuktikan bahwa hipotesis 11 **diterima**. Nilai koefisien estimasinya (*Standardized Regression Weight Estimate*) sebesar 0,208 bertanda positif. Jadi, pesan berantai positif akan berpengaruh terhadap sinergitas kerjasama, dan arah pengaruhnya adalah positif dengan derajat sensitifitas sebesar $(\beta) = 0,208$. Maknanya adalah pesan berantai positif yang dihasilkan dari hubungan pemasaran ini akan mengakibatkan semakin bersinerginya kerjasama antar organisasi. Kondisi ini

diperoleh karena setiap organisasi akan mendapatkan imbas berupa: terpeliharanya reputasi perusahaan karena selalu mendapatkan cerita positif dari rekanan, perusahaan akan memperoleh rekanan baru yang berasal dari rekomendasi rekanan saat ini; dan selalu tersimpan hal-hal buruk yang ada pada perusahaan. Selanjutnya rekan bisnis akan memberikan koreksi secara langsung tentang kekurangan/kejelekan perusahaan dan tidak menceritakan kepada pihak lain terlebih dahulu.

3. Pengujian Hipotesis 12

Hipotesis 12: Semakin tinggi keeratan hubungan, semakin tinggi sinergitas kerjasama antar organisasi.

Berdasarkan hasil uji statistik diketahui bahwa, hubungan antara keeratan hubungan dengan sinergitas kerjasama diperoleh hasil: Nilai *Critical Ration*nya sebesar $4,935 > 2,00$ dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga disimpulkan bahwa hipotesis 12 ini **diterima**. Selanjutnya, nilai koefisien estimasi *standardized regression weight*nya sebesar $\beta = 0,399$, bertanda positif.

Jadi, apabila perusahaan mampu menghasilkan hubungan yang erat yang dicerminkan oleh: saling melibatkan, memiliki toleransi tinggi antar pihak yang bekerjasama, tidak mudah memberikan sanksi, selalu memberikan kemudahan dalam menjalankan kerjasama, selalu berupaya untuk mengeleminir konflik maka perusahaan akan memperoleh *outcomes* startegis dari hubungan pemasaran yang dibangun. Perusahaan akan mencapai sinergitas kerjasama yang tinggi, yang dicerminkan oleh: omzet penjualan menjadi lebih besar, lebih cepat beradaptasi/proaktif menghadapi persaingan, lebih efisien dalam mengelola biaya, lebih

produktif dalam menghasilkan produk-produk wisata dan lebih luas akses pasarnya. Hasil studi ini mendukung studi yang dilakukan Zineldin and Bredenblow (2003) dan konsep-konsep pemasaran relasional yang disampaikan oleh Egan (2000), dan Palmer (1996).

4. Pengujian Hipotesis 13

Hipotesis 13: Semakin tinggi sinergitas kerjasama, maka semakin tinggi keunggulan posisional bersaing

Uji statistik yang dilakukan dengan menggunakan Amos 5.0, menghasilkan nilai CR sebesar 6,921 lebih besar dari 2,00 dan *p value* 0,000 lebih kecil dari 0,05 dengan koefisien estimasi (β) *standardized regression weight* sebesar 0,563 bertanda positif. Angka tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 13 ini memenuhi kriteria penerimaan hipotesis, sehingga hipotesis ini **diterima**, dengan derajat sensitifitas 0,563.

Maknanya adalah, keunggulan posisional bersaing akan dapat tercapai apabila perusahaan yang bekerjasama mampu mencapai sinergitas dari kerjasama yang dijalin tersebut, sehingga apabila sinergitas kerjasama tinggi maka akan lebih unggul pulalah perusahaan dalam persaingan. Keunggulan-keunggulan posisional yang diperoleh, berupa: biaya operasional semakin murah (LMURAH1), jejaring bisnis semakin kuat (JJARING2), produk (barang/jasa) yang dihasilkan memiliki spesifikasi/khas dibanding dengan perusahaan lain (KHAS3), laba yang diperoleh lebih tinggi dari pesaing/diatas rata-rata industri (L_TINGGI4), semakin mampu dan cepat menghadapi persaingan (CMSAING5).

Studi ini menguatkan pendapat dari Axelrod (1984, 2003) yang menyatakan bahwa sinergi adalah kondisi organisasi yang bekerjasama dimana

total hasilnya fantastis, luar biasa (*greatest*) dan sulit untuk dicapai oleh organisasi yang tidak menjalin kerjasama yang kuat (*strong relationship*). Selanjutnya, Corning 1998, menjelaskan bahwa untuk meraih sinergitas kerjasama membutuhkan energi yang sangat besar, dan apabila telah dicapai memudahkan setiap organisasi untuk meraih apa yang menjadi target strategisnya. Jadi, studi ini telah membuktikan bahwa semakin tinggi sinergitas kerjasama maka akan semakin tinggi pula posisi perusahaan dalam persaingan.

5. Pengujian Hipotesis 14

Hipotesis 14: Semakin tinggi sinergitas kerjasama, maka semakin tinggi Kinerja Pemasaran yang dicapai.

Hipotesis ini ingin membuktikan bahwa apakah kinerja pemasaran yang dihasilkan dari kerjasama pemasaran dapat dicapai apabila sinergitas kerjasama dari hubungan tersebut tercapai. Berdasarkan uji statistik, diperoleh nilai CR sebesar $4,824 > 2,00$. nilai *p-value* $0,000 < 0,05$, dengan koefisien β sebesar 0,441 dan bertanda positif, jadi hipotesis ini **diterima**.

Hasil studi ini menguatkan studi Corning (1998) bahwa apabila perusahaan yang bekerjasama mampu bersinergi maka akan diperoleh hasil yang fantastis, kinerja perusahaan (dalam studi ini kinerja pemasaran) akan jauh lebih baik daripada dilakukan secara individual. Hasil kajian ini membuktikan bahwa pentingnya pencapaian sinergitas dalam bekerjasama sehingga perusahaan akan memperoleh kinerja pemasaran yang tinggi. Kinerja pemasaran yang diperoleh tersebut berupa: peningkatan jumlah pelanggan akhir, peningkatan pangsa pasar, peningkatan profitabilitas, peningkatan omzet penjualan, perusahaan menjadi

lebih populer, dan memiliki kemampuan inovasi yang tinggi dalam melakukan aktivitas-aktivitas pemasaran.

6. Pengujian Hipotesis 15

Hipotesis 15: Semakin tinggi keunggulan posisional bersaing, maka semakin tinggi kinerja pemasaran yang dicapai.

Kinerja pemasaran, yang diukur dari kontinuitas peningkatan omzet penjualan (omzet1), pangsa pasar yang meningkat sepanjang berlangsungnya kerjasama (Pangsar2), profitabilitas yang diperoleh selalu meningkat sepanjang tahun (Laba_M 3), perusahaan menjadi lebih populer (Pop4), jumlah pelanggan akhir yang membeli semakin meningkat sepanjang waktu (Langgan5), kemampuan perusahaan dalam mengkreasi produk (barang dan jasa) semakin meningkat, inovasi tinggi dan selalu menghasilkan kreasi jasa layanan baru (Inova6).

Uji statistik membuktikan bahwa hubungan antara keunggulan posisional bersaing dengan kinerja pemasaran menghasilkan nilai *CR* sebesar $2,484 > 2,00$ dan nilai *p-value* sebesar $0,013 < 0,05$, dengan demikian hipotesis 15 ini **diterima**. Sedangkan untuk nilai koefisien estimasi (β) *standardized regression weight* sebesar 0,211 dan bertanda positif.

Kondisi ini dapat diinterpretasikan, bahwa jika perusahaan mampu mencapai keunggulan posisional bersaing atau perusahaan memperoleh keunggulan lebih baik dibanding para pesaing-pesaingnya, maka perusahaan tersebut akan memperoleh kinerja pemasaran yang lebih baik pula. Hasil-hasil yang akan diperoleh perusahaan adalah: omzet penjualan yang selalu meningkat

sepanjang periode, pangsa pasar tinggi dan meningkat, kemampulabaan perusahaan semakin baik, perusahaan akan semakin populer, pelanggan akhir menjadi lebih banyak dan meningkat, serta perusahaan akan semakin memiliki kemampuan/kompetensi dalam melakukan inovasi-inovasi. Hasil studi ini mendukung temuan Bahradwaj, et al (1993) dan Hoffman (2000), bahwa keunggulan posisional bersaing akan berpengaruh positif terhadap kinerja-kinerja perusahaan salah satunya adalah kinerja pemasaran.

Selanjutnya, secara keseluruhan untuk hasil pengujian statistik model empirik II ini, yaitu kinerja pemasaran dapat dibangun oleh sinergitas dan keunggulan posisional bersaing yang dilandasi oleh nilai-nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dari *relationship marketing*. Rangkuman hasil uji hipotesis tersebut tertera pada Tabel 4.44.

TABEL 4.44.
RANGKUMAN ANALISIS SIGNIFIKANSI (UJI HIPOTESIS)
MODEL PENELITIAN EMPIRIK II

HIPO-TESIS	VARIABEL			Estimate LF (λ)	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
10	SINERGITAS	<---	LOYALITAS	,331	,287	,073	3,905	***	Diterima
11	SINERGITAS	<---	PESAN_BERANTAI +	,208	,166	,059	2,845	,004	Diterima
12	SINERGITAS	<---	KEERATAN HUB	,399	,332	,067	4,935	***	Diterima
13	KP-BERSAING	<---	SINERGITAS	,563	,694	,100	6,921	***	Diterima
14	KINER-PEMASARAN	<---	SINERGITAS	,441	,503	,104	4,824	***	Diterima
15	KINER-PEMASARAN	<---	KP-SAING	,211	,195	,078	2,484	,013	Diterima

Sumber : Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Selanjutnya, dari hasil uji statistik atas model empirik dua ini yang telah dibuktikan melalui pengujian hipotesis, maka dapat dibahas keterkaitan dari berbagai analisis statistik dan temuan-temuan penelitian dalam model empirik dua ini, yaitu:

Pertama, kajian ini memfokuskan pada landasan teoretikal bahwa kerjasama dalam suatu organisasi akan menjadi sangat bermanfaat bagi semua pihak jika diperoleh/diarahkan untuk terciptanya sinergitas. *Relationship outcomes* yang diperoleh merupakan modal sosial untuk membangun sinergitas tersebut. Dari kajian fikir yang dituangkan dalam telaah pustaka, dan selanjutnya diturunkan dalam hipotesis 10, 11 dan 12, telah terbukti bahwa variabel-variabel *relationship marketing outcomes* (loyalitas, keamatan hubungan, dan pesan berantai positif) adalah variabel yang menentukan terciptanya sinergitas dalam kerjasama, karena ketiga hipotesis tersebut terbukti signifikan berdampak pada sinergitas kerjasama dengan arah yang positif.

Temuan empiris studi ini, bahwa sinergitas akan terbangun apabila pelaku organisasi dapat menjalin hubungan yang kuat (*strong relationship*) antar organisasi melalui keterlibatan tinggi dan selalu saling melibatkan terhadap setiap kerjasama yang dijalin. Selanjutnya, kesetiaan/loyalitas antar organisasi merupakan landasan berikutnya untuk menciptakan sinergi antar organisasi. Perusahaan akan menghasilkan lebih banyak, lebih besar, lebih kuat, lebih cepat, lebih tinggi dalam setiap kegiatan pemasaran yang dilakukan dibanding bila dikerjakan secara individual, karena kesetiaan merupakan niat dan tindakan untuk menjadikan rekanan sebagai organisasi utama setiap menjalin hubungan pemasaran relasional (*relationship marketing*).

Bila komunikasi antar organisasi semakin baik, kesan dan apresiasi dituangkan dalam pesan berantai yang positif, disampaikan kepada organisasi lain maka akan semakin memberikan dampak pada sinergitas kerjasama. Karena, yang

akan terpublikasi adalah informasi yang baik, positif dan menguntungkan kedua belah pihak, sementara informasi negatif akan terbenam dan menjadi koreksi kedua belah pihak yang menjalin kerjasama.

Secara teortik dan empirik hasil studi ini menguatkan kajian Zineldin and Bradenblöw (2003), yang telah membuktikan bahwa sinergi kemitraan akan semakin kuat apabila perusahaan yang bekerjasama dapat menjaga nilai-nilai hubungan kerjasama. Nilai hubungan tersebut, berupa: kesetiaan pada *partner*, menjaga saling ketergantungan, penyesuaian diri dengan *partner* (*cultural fit*), integritas dan intensitas hubungan, dan *institutionalization* artinya bertindak atas nama kelembagaan dan untuk kepentingan kelembagaan bersama. Namun, studi Zineldin and Bredenblow (2003) tidak menguji keseluruhan variabel *relationship outcomes* terhadap sinergitas, dan memberikan rekomendasi untuk meneliti variabel-variabel pemasaran relasional yang belum dikaji.

Kedua, pada kajian teoretis dan empirik yang telah diuraikan sebelumnya bahwa kinerja pemasaran merupakan tolok ukur dari aktivitas-aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan (Ferdinand 2000). Oleh karena itu, pada akhir kajian studi ini adalah dampak dari sinergitas kerjasama dan keunggulan posisional bersaing terhadap kinerja pemasaran yang dituangkan dalam hipotesis 13 dan 15. Setelah diuji, maka diperoleh hasil bahwa sinergitas kerjasama dan keunggulan posisional bersaing terbukti sebagai variabel yang akan meningkatkan kinerja pemasaran dalam jalinan hubungan pemasaran yang dibangun dalam industri pariwisata ini. Hasil studi ini, menguatkan hasil-hasil studi yang dilakukan Zineldin (1997, 1998), Zineldin and Bredenblow, (2003), Ferdinand (2000), Dyer and Shing (1998), Gomes (1996), Bharadwaj, et al (1993), dan Hoffman (2003). Dengan demikian, model empirik II ini dapat dijadikan sebagai model untuk menumbuh-kembangkan kinerja pemasaran dalam hubungan pemasaran antar organisasi bisnis.

Ketiga, Nilai-nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dari hubungan pemasaran relasional adalah variabel-variabel yang akan menghasilkan sinergitas kerjasama bagi setiap organisasi yang terlibat. Keeratan hubungan adalah pembentuk dominan dalam menciptakan sinergitas kerjasama antar organisasi pengelola bisnis pariwisata ini, temuan ini sejalan dengan studi Palmer (1996,1998), yang menyebutkan bahwa *strong relationship* akan menghasilkan luaran strategis, yaitu perusahaan akan lebih kuat dalam jejaring, lebih efisien, dan lebih peka terhadap perubahan lingkungan. Stokes (2006) juga membuktikan bahwa kekuatan jejaring merupakan dasar yang kuat dalam membangun/

menciptakan strategi-strategi dalam industri pariwisata. Jadi, dari bangun teoretis dan pengembangan hipotesis yang dielaborasi dalam studi ini dapat dibuktikan secara empirik bahwa memang nilai-nilai hubungan jangka panjang adalah kondisi yang harus dicapai jika perusahaan menghendaki tercapainya sinergitas dalam kerjasama.

Tidak semua kerjasama akan meraih sinergitas. Kerjasama yang akan menghasilkan sinergitas adalah kerjasama yang dapat meraih, memelihara dan menumbuh-kembangkan: kesetiaan, keamatan hubungan dan komunikasi positif antar organisasi.

Temuan ini, mendukung *market based view*, bahwa kebesaran dan perubahan dalam organisasi bukan ditentukan oleh kepemilikan, tetapi lebih ditentukan oleh bagaimana organisasi tersebut mampu membangun jejaring/kemitraan dengan *stakeholders (relationships)*. Sebagaimana disampaikan oleh Peter Drucker (1996), yang menyatakan bahwa:

"The greatest change in corporate culture, and the way business is being conducted, may be the accelerating growth of relationships based not on ownership, but on partnership.

Keempat, Sinergitas kerjasama adalah kondisi yang diperlukan untuk meraih keunggulan perusahaan dalam persaingan. Artinya, dengan diperolehnya sinergitas kerjasama yang dapat digunakan sebagai kekuatan dalam persaingan maka secara langsung kondisi tersebut akan berdampak positif terhadap posisi perusahaan. Perusahaan akan lebih memiliki daya tahan dalam persaingan, bahkan dapat mendominasi persaingan manakala perusahaan yang bekerjasama mampu menciptakan keunikan-keunikan. Kondisi sinergis tercermin dari capaian-capaian strategis berupa: akses pasar yang lebih cepat, lebih besar, lebih tinggi, lebih

efektif dan efisien, dalam pencapaian omzet penjualan, lebih peka menghadapi persaingan dan memiliki kemampuan yang lebih besar selama menjalankan kerjasama pemasaran. Jadi, Bharadwaj, et al (1993) yang memformulasikan tentang proses pencapaian kondisi strategik dalam industri jasa ini terbukti, meskipun Bharadwaj *et al* (1993) tidak memformulasikan nama variabel tersebut sebagai sinergitas kerjasama. Zineldin and Bredenlow (2003) membuktikan bahwa perusahaan yang mampu mencapai sinergi dalam bekerjasama akan dengan mudah memenangkan persaingan dalam bisnis, dan menyulitkan bagi pihak lain masuk dalam bisnis tersebut kecuali dengan melibatkan diri dalam kerjasama tersebut.

Perusahaan akan memperoleh Keunggulan posisional bersaing, bila kerjasama antar organisasi dapat menghasilkan sinergi.

Kelima, Keunggulan perusahaan yang diperoleh dari kerjasama pemasaran yang berorientasi pada hubungan harmonis ini (*relationship marketing*) akan memperoleh kinerja pemasaran strategis. Perusahaan memperoleh kenaikan omzet penjualan, pangsa pasar menjadi lebih luas, meningkatnya pencapaian laba, semakin populernya perusahaan dikalangan industri ataupun konsumen akhir, pelanggan akhir meningkat, dan perusahaan akan selalu berada pada kondisi inovatif. Jadi, studi Storbacka, et al (1994) yang mengembangkan *complex return on relationship model* untuk capaian hasil-hasil strategis dari pemasaran relasional dapat dibuktikan dalam studi ini. Maknanya, bahwa perusahaan dapat bersaing untuk melayani pembeli akhir tetapi tetap melakukan kerjasama dengan pihak lain (termasuk pesaing) agar dapat mengoptimalkan sumberdaya dan kapabilitas yang

dimiliki sehingga produktivitas kinerja pemasaran tinggi. Dalam konteks ini, Palmer (1998, 2000) menjelaskan bahwa konsep *Co-opetition* (*cooperation* dan *competition*) merupakan pilihan baik dalam menjalankan bisnis dalam industri pariwisata. Studi ini dan direkomendasikan pula oleh Zineldin (2004) bahwa organisasi masa depan akan menghadapi persaingan yang sangat tinggi, untuk mencegah terjadinya "*pembantaian*" sesama organisasi yang memperebutkan pasar yang sama atau menjual produk yang memiliki karakteristik yang sama (*one line of business*), maka pilihan strategisnya adalah melakukan kolaborasi, kooperasi dan koordinasi dalam menjalankan organisasi. Sementara, perusahaan-perusahaan pariwisata di Indonesia telah berupaya untuk melakukan kerjasama agar terjalin kondisi yang memberikan manfaat besar kepada perusahaan, meskipun hal itu belum terintegrasi dengan baik, karena *Grand strategy* bisnis pariwisata ini belum dirumuskan dengan baik, dan memiliki kesinambungan.

Jadi, dari temuan ini dapat disimpulkan bahwa:

Bersaing bukan berarti bermusuhan dengan pihak lain. Bersaing dilakukan untuk menghasilkan sesuatu yang spesifik, sulit ditiru dan dapat memberikan nilai tinggi bagi pelanggan akhir (End-Customer Value). Untuk mencapai sesuatu yang spesifik tersebut dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan pihak lain agar organisasi dapat dikelola: lebih efektif, efisien dan produktif. Bersaing dalam kerjasama atau kerjasama dalam persaingan (competition and cooperation = "coopetition") adalah pilihan strategis untuk memperoleh sinergi, keunggulan posisional bersaing dan mencapai kinerja pemasaran yang tinggi.

Keenam, Sinergitas kerjasama merupakan capaian strategis yang dampaknya dominan untuk meraih kinerja pemasaran. Kelebihan-kelebihan dan manfaat yang diperoleh dari kerjasama antar organisasi akan sangat mendukung pencapaian kinerja pemasaran. Bahkan, dibandingkan dengan dampak langsung keunggulan

posisional bersaing terhadap kinerja pemasaran, sinergitas kerjasama lebih dominan, dan secara totalpun dampaknya lebih dominan. Dengan demikian, sinergitas kerjasama adalah sebagai kondisi yang memang perlu dan harus dicapai dalam suatu hubungan kerjasama, yang dikembangkan dari konsep pemasaran relasional (*relationship marketing*). Studi ini menguatkan studi yang dilakukan oleh Zineldin (2004), Murphy, et al (2005), Zineldin and Bredenl w (2003), bahwa sinergitas yang dihasilkan dari aliansi strategis antar organisasi akan mempermudah organisasi menjalankan aktivitas-aktivitasnya tidak hanya pada skala lokal tetapi juga multinasional. Capaian strategis itu akan menghasilkan sesuatu yang fantastis, jika organisasi tersebut satu sama lain terikat oleh nilai-nilai yang sifatnya "*seumur hidup*" (*lifetime*), yang sulit diperoleh dari hubungan yang sifatnya "*sementara*". Temuan ini mendukung "*market based view*" yang berkaitan dengan pengelolaan modal sosial (*social capital*) yang dipergunakan untuk memperoleh akselerasi pencapaian kinerja perusahaan melalui kerjasama antar organisasi.

Jadi, hubungan pemasaran antar organisasi pariwisata di Indonesia ini perlu mengupayakan, menumbuh-kembangkan secara *holistic* dan memelihara jalinan hubungan harmonis antar organisasi tersebut, untuk mencapai sinergitas kerjasama. Tanpa upaya-upaya pencapaian kerjasama pemasaran yang bersinergi tidak akan diperoleh kinerja pemasaran yang optimal.

Kesimpulan dari analisis ini adalah :

Sinergitas kerjasama berperan penting sebagai media antara hasil-hasil keperilakuan (relationship outcomes/value of lifetime relationship) dengan hasil-hasil pemasaran strategik (strategic marketing outcomes) dalam kerjasama pemasaran berbasis pemasaran relasional (relationship marketing).

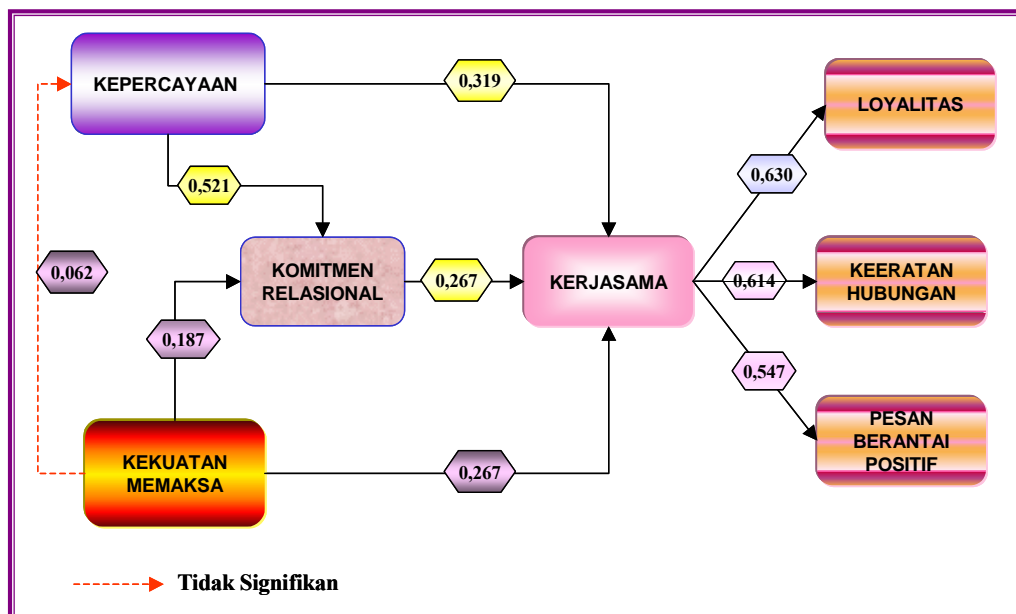
4.5.6. Pengujian Efek Langsung dan Tidak Langsung

4.5.6.1. Model Empirik I

Analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total ini dimaksudkan untuk mengetahui alur konsekuensi variabel yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis yang koefisien anak panahnya satu ujung atau sering pula disebut sebagai koefisien jalur. Sementara, pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. Pengaruh total adalah penjumlahan dari pengaruh langsung dan tidak langsung.

Hasil pengolahan pengaruh langsung, tidak langsung dan total pada model empirik I yaitu: pengaruh kekuatan/kekuasaan memaksa, kepercayaan dan komitmen relasional terhadap konsekuensinya pada kerjasama, disajikan pada Gambar 4.9. dan Tabel 4.45.

GAMBAR 4.9
PENGARUH LANGSUNG MODEL EMPIRIK I



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini.

TABEL 4.45.
PENGARUH LANGSUNG, TIDAK LANGSUNG DAN TOTAL
(KEPERCAYAAN, KEKUATAN MEMAKSA, KOMITMEN RELASIONAL KERJASAMA,
LOYALITAS, PESAN BERANTAI POSITIF DAN KEERATAN HUBUNGAN

VARIABEL	PENGARUH	KEKUATAN MEMAKSA	KEPER- CAYAAN	KOM REL	KERJA SAMA	H_ERAT	PBP	LOY
KEPERCAYAAN (PERCAYA)	LANGSUNG	,062	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TIDAK LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,062	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KOMITMEN RELASIONAL (KOMREL)	LANGSUNG	,187	,521	,000	,000	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,033	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,220	,521	,000	,000	,000	,000	,000
KERJASAMA (KERMA)	LANGSUNG	,251	,319	,267	,000	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,078	,139	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,329	,458	,267	,000	,000	,000	,000
LOYALITAS	LANGSUNG	,000	,000	,000	,630	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,207	,288	,168	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,207	,288	,168	,630	,000	,000	,000
KEERATAN HUBUNGAN	LANGSUNG	,000	,000	,000	,614	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,202	,281	,164	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,202	,281	,164	,614	,000	,000	,000
PESAN BERANTAI POSITIF (PBP)	LANGSUNG	,000	,000	,000	,547	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,180	,250	,146	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,180	,250	,146	,547	,000	,000	,000
KM_COMP	LANGSUNG	,843	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,843	,000	,000	,000	,000	,000	,000
JANJI1	LANGSUNG	,000	,868	,000	,000	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,054	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,054	,868	,000	,000	,000	,000	,000
JUJUR2	LANGSUNG	,000	,788	,000	,000	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,049	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,049	,788	,000	,000	,000	,000	,000

Lanjutan Tabel 4.45.

VARIABEL	PENGARUH	K_ MEMAKSA	KEPER- CAYAAN	KOM REL	KERJA SAMA	H_ERAT	PBP	LOY
ADIL3	LANGSUNG	,000	,771	,000	,000	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,048	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,048	,771	,000	,000	,000	,000	,000
HAKP4	LANGSUNG	,000	,787	,000	,000	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,049	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,049	,787	,000	,000	,000	,000	,000
TEPATH5	LANGSUNG	,000	,769	,000	,000	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,048	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,048	,769	,000	,000	,000	,000	,000
SYARATM6	LANGSUNG	,000	,834	,000	,000	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,052	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,052	,834	,000	,000	,000	,000	,000
HARMO1	LANGSUNG	,000	,000	,864	,000	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,190	,450	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,190	,450	,864	,000	,000	,000	,000
ORIJPJ2	LANGSUNG	,000	,000	,824	,000	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,181	,429	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,181	,429	,824	,000	,000	,000	,000
HKUAT3	LANGSUNG	,000	,000	,795	,000	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,174	,414	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,174	,414	,795	,000	,000	,000	,000
KONSUS4	LANGSUNG	,000	,000	,861	,000	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,189	,448	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,189	,448	,861	,000	,000	,000	,000
GREKAN5	LANGSUNG	,000	,000	,886	,000	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,182	,432	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,182	,432	,829	,000	,000	,000	,000
HSOPTIM6	LANGSUNG	,000	,000	,886	,000	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,194	,461	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,194	,461	,886	,000	,000	,000	,000
SFIHAK7	LANGSUNG	,000	,000	,774	,000	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,170	,403	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,170	,403	,774	,000	,000	,000	,000
INFOPAR1	LANGSUNG	,000	,000	,000	,856	,000	,000	,000
	TDK GSUNG	,282	,392	,229	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,282	,392	,229	,856	,000	,000	,000

Lanjutan Tabel 4.45.

VARIABEL	PENGARUH	K_ MEMAKSA	KEPER- CAYAAN	KOM REL	KERJA SAMA	H_ERAT	PBP	LOY
ASETMA2	LANGSUNG	,000	,000	,000	,844	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,278	,386	,225	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,278	,386	,225	,844	,000	,000	,000
SUNSTRA3	LANGSUNG	,000	,000	,000	,836	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,275	,383	,223	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,275	,383	,223	,836	,000	,000	,000
IMPLEST4	LANGSUNG	,000	,000	,000	,852	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,280	,390	,228	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,280	,390	,228	,852	,000	,000	,000
PKOMPET5	LANGSUNG	,000	,000	,000	,878	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,289	,402	,235	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,289	,402	,235	,878	,000	,000	,000
LKONDUS6	LANGSUNG	,000	,000	,000	,743	,000	,000	,000
	TDK LGSUNG	,244	,340	,198	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,244	,340	,198	,743	,000	,000	,000
NIAT1	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,816
	TDK LGSUNG	,169	,235	,137	,514	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,169	,235	,137	,514	,000	,000	,816
SUKA2	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,755
	TDK LGSUNG	,156	,218	,127	,476	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,156	,218	,127	,476	,000	,000	,755
FREKT3	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,796
	TDK LGSUNG	,165	,230	,134	,502	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,165	,230	,134	,502	,000	,000	,796
BERALIH4	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,852
	TDK LGSUNG	,176	,246	,143	,537	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,176	,246	,143	,537	,000	,000	,852
INTENS5	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,767
	TDK LGSUNG	,159	,221	,129	,484	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,159	,221	,129	,484	,000	,000	,767

Lanjutan Tabel 4.45.

VARIABEL	PENGARUH	K_ MEMAKSA	KEPER- CAYAAN	KOM REL	KERJA SAMA	H_ERAT	PBP	LOY
LIBAT1	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,790	,000	,000
	TDK LGSUNG	,159	,222	,130	,485	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,159	,222	,130	,485	,000	,000	,790
TOLERAN2	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,790	,000	,000
	TDK LGSUNG	,148	,206	,120	,450	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,148	,206	,120	,450	,790	,000	,000
SANKS3	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,762	,000	,000
	TDK LGSUNG	,141	,214	,125	,468	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,141	,214	,125	,468	,762	,000	,000
MUDAH4	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,848	,000	,000
	TDK LGSUNG	,154	,214	,125	,468	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,154	,238	,139	,520	,848	,000	,000
RKONFL5	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,820	,000	,000
	TDK LGSUNG	,165	,230	,134	,503	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,165	,230	,134	,503	,820	,000	,000
MANFAAT1	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,877	,000
	TDK LGSUNG	,158	,220	,128	,480	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,158	,220	,128	,480	,000	,877	,000
TINDAKP2	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,825	,000
	TDK LGSUNG	,148	,207	,121	,452	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,148	,207	,121	,452	,000	,825	,000
REKOMD3	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,772	,000
	TOTAL EFEK	,150	,208	,122	,455	,000	,832	,000
MUDAH4	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,848	,000	,000
	TDK LGSUNG	,154	,214	,125	,468	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,154	,238	,139	,520	,848	,000	,000
RKONFL5	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,820	,000	,000
	TDK LGSUNG	,165	,230	,134	,503	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,165	,230	,134	,503	,820	,000	,000
MANFAAT1	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,877	,000
	TDK LGSUNG	,158	,220	,128	,480	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,158	,220	,128	,480	,000	,877	,000
TINDAKP2	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,825	,000
	TDK LGSUNG	,148	,207	,121	,452	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,148	,207	,121	,452	,000	,825	,000
REKOMD3	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,772	,000
	TDK LGSUNG	,139	,193	,113	,423	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,139	,193	,113	,423	,000	,772	,000
SIMLEK4	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,832	,000
	TDK LGSUNG	,150	,208	,122	,455	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,150	,208	,122	,455	,000	,832	,000

Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini.

Berdasarkan Gambar 4.9. dan Tabel 4.45. dapat dijelaskan bahwa: koefisien pengaruh langsung kekuatan memaksa ke kepercayaan sebesar (0,062) tetapi karena *p-value* yang dihasilkan lebih besar dari *cut of value* 0,05 (5%), maka pengaruh kekuatan/kekuasaan memaksa terhadap kepercayaan dalam bekerjasama tidaklah signifikan, jadi hasil ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara kekuatan memaksa/mendesak dengan kepercayaan antar pelaku organisasi yang menjalin kerjasama.

Koefisien estimasi (β) *standardized* kekuatan memaksa/kemampuan mendesak terhadap komitmen relasional sebesar 0,187, dan kerjasama sebesar 0,258. Sementara, kepercayaan pengaruh langsungnya terhadap komitmen relasional sebesar 0,521 dan terhadap kerjasama sebesar 0,294. Untuk variabel komitmen relasional nilai koefisien estimasinya (β) *standardized* terhadap kerjasama sebesar 0,240. Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa tingkat sensitifitas kepercayaan secara langsung terhadap komitmen relasional dan kerjasama lebih tinggi dibandingkan dengan kekuatan/kekuasaan memaksa.

Pengaruh Langsung, Tidak langsung dan Total Terhadap Komitmen Relasional.

Untuk variabel komitmen relasional, dipengaruhi secara langsung oleh dua variabel yaitu kekuatan/kekuasaan memaksa dan kepercayaan. Hasilnya adalah koefisien estimasi kepercayaan $\beta=0,521$ dan kekuatan memaksa $\beta=0,187$, pengaruh tidak langsung 0,033. Jadi, koefisien estimasi total pengaruh kekuatan memaksa terhadap komitmen relasional sebesar 0,220, untuk jumlah koefisien estimasi total kepercayaan terhadap komitmen relasional sama dengan pengaruh

langsungnya karena tidak terdapat variabel antara (*mediating variable*). Untuk pengaruh langsung ini, kepercayaan memiliki sensitifitas terhadap komitmen relasional lebih dominan dibanding kekuatan/kekuasaan memaksa karena nilai koefisien estimasinya lebih tinggi.

Sementara, meskipun tidak dominan kekuatan/kekuasaan memaksa tidaklah merusak komitmen relasional karena pengaruhnya positif terhadap komitmen relasional. Jadi, kekuatan yang digunakan untuk menuntut/mendesak pihak lain mengikuti atau merubah sesuatu sesuai dengan yang diinginkan atau kepentingan jalannya kerjasama dalam industri pariwisata ini akan menguatkan dan memberikan kontribusi pada kepatuhan para pelaku bisnis untuk berkomitmen terhadap: pencapaian hasil optimal (total efek = 0,194); menjaga harmonisasi hubungan (0,190); selalu berupaya untuk mematuhi konsensus (0,189); Tidak mudah berganti rekanan (0,182); selalu berorientasi pada kepentingan jangka panjang (0,181); berupaya untuk menjaga kekuatan hubungan (0,174); dan tidak mementingkan kepentingan sepihak dalam menjalin kerjasama pemasaran (total efek=0,170). Jadi, kekuatan/kekuasaan memaksa bukanlah variabel yang akan melemahkan komitmen relasional para pelaku bisnis tetapi justru akan meningkatkan komitmen relasional. Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa indikator variabel komitmen relasional yang paling dominan dipengaruhi oleh kedua variabel ini adalah orientasi hasil optimal dan menjaga hubungan harmonis, kemudian diikuti oleh indikator mentaati konsensus, orientasi pada jalinan hubungan jangka panjang, hubungan kuat, dan tidak mudah berganti rekan serta tidak mengutamakan kepentingan sepihak.

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Terhadap Kerjasama.

Pengaruh langsung kekuatan/kekuasaan memaksa (0, 251), kepercayaan (0,319), komitmen relasional (0,267). Hasil ini menunjukkan tingkat pengaruh langsung yang paling dominan mempengaruhi terjalinnya kerjasama yang intens adalah kepercayaan, kemudian diikuti oleh komitmen relasional dan kekuatan/kekuasaan memaksa.

Sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah: kerjasama dipengaruhi secara tidak langsung oleh kekuatan/kekuasaan memaksa (0,078), kepercayaan (0,139), dan komitmen relasional (0,000). Untuk pengaruh tidak langsung komitmen relasional ke kerjasama tidak terdapat pengaruh tidak langsung, karena tidak terdapat variabel antara yang mempengaruhi komitmen relasional ke kerjasama.

Total efek dari variabel kekuatan memaksa (0,329), kepercayaan (0,458), dan komitmen relasional (0,267). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel kepercayaan memiliki total efek yang paling dominan terhadap kerjasama, kemudian kekuatan/kekuasaan memaksa selanjutnya komitmen relasional.

Berdasarkan hasil ini, diketahui bahwa kerjasama tetap berlangsung meskipun kekuatan memaksa digunakan dalam suatu kerjasama pemasaran, dan arah pengaruh itu adalah positif. Jadi, hipotesis dalam studi ini yang didasarkan pada temuan-temuan studi terdahulu adalah terbukti. Artinya, untuk hubungan pemasaran antar organisasi dalam industri pariwisata, kekuatan memaksa diperlukan untuk menjaga agar kerjasama tidak

menyimpang dari kesepakatan-kesepakatan dengan upaya memenuhi/mematuhi: persyaratan, kontrak kerja dan prosedur lainnya. Total efek dari pengaruh kekuatan memaksa terhadap masing-masing indikator dalam intensitas kerjasama pemasaran, memberikan informasi bahwa: Kekuatan/kekuasaan memaksa berdampak semakin intensnya jalinan kerjasama dalam hal pengembangan kompetensi organisasi (0,289), berbagi informasi pasar (0,282), implementasi strategi (0,280), penggunaan aset bersama (0,278), penyusunan strategi,/program pemasaran (0,275), dan bekerjasama untuk menciptakan/memelihara lingkungan wisata yang kondusif (0,240).

Dari analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan efek total dalam kajian ini, diketahui bahwa kepercayaan dan kekuatan memaksa berperan dalam membangun intensitas kerjasama dalam hubungan antar organisasi ini. Penggunaan keduanya secara total akan lebih besar dampaknya dibanding bila hanya menggunakan salah satu, karena nilai total efek secara total jauh lebih besar dibanding secara individual. Hal ini merupakan indikasi bahwa secara empiris pertambahan dari pengaruh ini adalah positif.

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total terhadap Loyalitas.

Nilai hubungan pemasaran relasional yang digunakan dalam studi ini terdiri dari loyalitas, pesan berantai dan keeratan hubungan dan hasil perhitungan koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan totalnya sebagai berikut.

Koefisien pengaruh langsung kerjasama terhadap loyalitas sebesar (0,630), dan variabel lain tidak terdapat pengaruh langsungnya. Pengaruh tidak langsung

dan total efek dari kekuatan memaksa sebesar 0,207, kepercayaan 0,288 dan komitmen relasional sebesar 0,168. Untuk pengaruh tidak langsung ini alur yang dominan mempengaruhi loyalitas adalah melalui kepercayaan-komitmen relasional-kerjasama, diikuti alur kekuatan memaksa-komitmen relasional-kerjasama. Loyalitas tersebut dicerminkan oleh kecenderungan tidak ingin beralih 0,852; Niat yang kuat untuk terus melangsungkan kerjasama (0,816); meningkatkan frekuensi transaksi (0,796); kecenderungan dan tindakan pelaku bisnis untuk mengintensifkan ragam dan kualitas kerjasama dengan rekanan saat ini (0,767); Menyukai rekanan/mitra saat ini 0,755.

Berdasarkan informasi dari Tabel 4.44. melalui pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari setiap indikator variabel yang digunakan dapat dijelaskan secara ringkas bahwa: Untuk menciptakan loyalitas, kontribusi intensitas kerjasama memberikan kontribusi dominan untuk menjadikan para pelaku bisnis tidak mudah beralih, selalu berniat untuk melakukan transaksi ulang. Komitmen relasional dan kepercayaan pada indikator tidak ingin beralih dan niat untuk bertransaksi ulang, sedangkan kekuatan memaksa pada indikator tidak ingin beralih, meningkatkan frekuensi transaksi, meningkatkan intensitas keragaman kerjasama pemasaran dan lebih menyukai rekanan dibanding yang lain.

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total terhadap Pesan Berantai Positif.

Pengaruh langsung kerjasama terhadap pesan berantai positif sebesar (0,547), dari angka ini terlihat bahwa intensitas kerjasama dalam jalinan hubungan pemasaran dominan mempengaruhi terciptanya pesan berantai positif/komunikasi

positif. Selanjutnya, untuk pengaruh tidak langsung, kekuatan memaksa (0,164), kepercayaan (0,250), dan komitmen relasional (0,146), kerjasama (0,000). Dari informasi ini kepercayaan adalah variabel dominan mempengaruhi pesan berantai positif. Untuk pengaruh totalnya kekuatan memaksa (0,0164), kepercayaan (0,250), komitmen relasional (0,146) dan kerjasama (0,547). Jadi, secara total kerjasama dominan mempengaruhi pesan berantai positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepercayaan dan intensitas kerjasama adalah dua variabel penting dalam menciptakan pesan berantai positif.

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total terhadap Keeratan Hubungan.

Koefisien pengaruh langsung terhadap keeratan hubungan, yaitu: kerjasama (0,614). Informasi ini menunjukkan bahwa intensitas kerjasama yang dibangun dalam hubungan pemasaran ini akan menjadikan semakin eratny hubungan antar organisasi. Untuk pengaruh tidak langsung: kekuatan memaksa (0,184), kepercayaan (0,281), komitmen relasional (0,164), dan kerjasama (0,000), jadi untuk pengaruh tidak langsungnya kepercayaan adalah dominan mempengaruhi keeratan hubungan. Sementara total pengaruh kekuatan memaksa sebesar (0,184), kepercayaan (0,281), komitmen relasional (0,164) dan kerjasama (0,614). Jadi total pengaruh yang paling tinggi/dominan adalah kerjasama, sehingga dapat disimpulkan bahwa kerjasama yang intensif, beragam dan dijalin dengan perilaku positif akan menciptakan hubungan yang erat dalam suatu kerjasama pemasaran..

Selanjutnya, analisis terhadap kemampuan menjelaskan variabel anteseden terhadap variabel konsekuen dalam model empirik I ini dapat dijelaskan sebagai berikut. Dampak kekuatan memaksa terhadap kepercayaan nilai *R square*-nya (R^2) sebesar 0,0016, artinya kemampuan menjelaskan kekuatan memaksa terhadap kepercayaan hanya 0,6%, dan angka tersebut dapat dikatakan bahwa kekuatan/kekuasaan memaksa tidak mampu menjelaskan dampaknya terhadap variabel kepercayaan. Hal ini karena pengaruh kekuatan memaksa terhadap kepercayaan tidak signifikan, sehingga kemampuan menjelaskan variabel kekuatan memaksa terhadap kepercayaan sangat rendah (tidak mampu menjelaskan). Selanjutnya, model empirik I ini memiliki nilai R^2 untuk komitmen relasional sebesar 0,32, artinya variabel komitmen relasional mampu dijelaskan oleh kekuatan memaksa dan kepercayaan sebesar 32% selebihnya dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam studi ini. Variabel Kerjasama memiliki nilai $R^2 = 0,37$, artinya variabel kerjasama mampu dijelaskan oleh variabel kekuatan memaksa, kepercayaan dan komitmen relasional sebesar 37% selebihnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam studi ini.

Selanjutnya, variabel loyalitas para pelaku bisnis dalam studi ini memiliki nilai $R^2 = 0,40$, maknanya adalah loyalitas mampu dijelaskan oleh variabel kekuatan memaksa, komitmen relasional dan kerjasama sebesar 40%, Untuk variabel keeratan hubungan nilai $R^2 = 0,38$, artinya keeratan hubungan mampu dijelaskan oleh variabel kekuatan memaksa, komitmen relasional dan kerjasama sebesar 38%. Kemudian, pesan berantai positif nilai $R^2 = 0,30$, bahwa pesan berantai positif mampu dijelaskan oleh variabel-variabel kekuatan

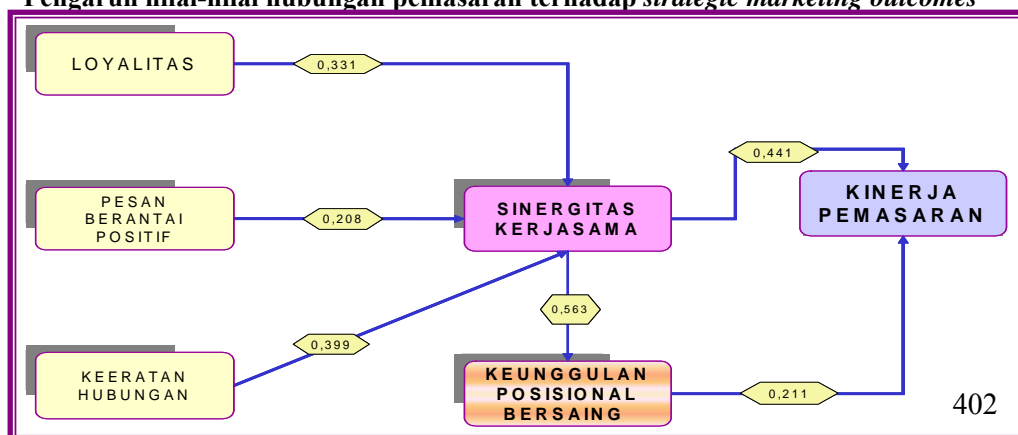
memaksa, komitmen relasional dan kerjasama sebesar 30%, selebihnya oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam studi ini.

R^2 (*R Square*) akan menjadi lebih besar bila variabel yang mempengaruhi semakin banyak, padahal variabel yang banyak adalah relatif dan sulit untuk dicapai batasannya. Oleh karena itu R^2 besar ataupun kecil tidaklah menggambarkan sebuah model baik atau buruk, tetapi menggambarkan kesempurnaan sebuah model dalam menjelaskan konsep yang dibangun (*sempurna, jika $R^2 = 1$*), jadi jika model yang dibangun belum mencapai angka $R^2 = 1$ maka model tersebut belum sempurna.

4.5.6.2. Analisis Efek Langsung, Tidak Langsung dan Total Efek Model Empirik II.

Hasil uji statistik dengan menggunakan AMOS 5.0 yang menguji dampak nilai-nilai hubungan jangka panjang terhadap variabel-variabel strategik yang dihasilkan dari kerjasama pemasaran memberikan informasi tentang nilai *standardized regresson weight* (nilai β) dan hasil *standardized direct, indirect* dan nilai total efeknya. Rangkuman hasil tersebut tertera pada Gambar 4.10 dan Tabel 4.46. berikut ini.

GAMBAR 4.10.
PENGARUH LANGSUNG MODEL EMPIRIK II
Pengaruh nilai-nilai hubungan pemasaran terhadap *strategic marketing outcomes*



Sumber : Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

TABEL 4.46.
PENGARUH LANGSUNG, TIDAK LANGSUNG DAN TOTAL
(LOYALITAS, KEERATAN HUBUNGAN DAN PESAN BERANTAI POSITIF TERHADAP
STRATEGIC MARKETING OUTCOMES: (SINERGITAS KERJASAMA, KEUNGGULAN
POSISIONAL BERSAING DAN KINERJA PEMASARAN)

VARIABEL	PENGARUH	HUB- ERAT	PBP	LOY	SINERGI	KP_SAING	KINJA PEMASAR
SINERGITAS KERJASAMA	LANGSUNG	,399	,208	,331	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,399	,208	,331	,000	,000	,000
KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING	LANGSUNG	,000	,000	,000	,563	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,225	,117	,187	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,225	,117	,187	,563	,000	,000
KINERJA PEMASARAN	LANGSUNG	,000	,000	,000	,441	,211	,000
	TAK LANGSUNG	,223	,117	,185	,119	,000	,000
	TOTAL EFEK	,223	,117	,185	,559	,211	,000
NIAT1	LANGSUNG	,000	,000	,806	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,000	,000	,806	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,000	,000	,806	,000	,000	,000
SUKA2	LANGSUNG	,000	,000	,757	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,000	,000	,757	,000	,000	,000
FREKT3	LANGSUNG	,000	,000	,791	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,000	,000	,791	,000	,000	,000
BERALIH4	LANGSUNG	,000	,000	,862	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,000	,000	,862	,000	,000	,000
INTENS5	LANGSUNG	,000	,000	,768	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,000	,000	,768	,000	,000	,000
LIBAT1	LANGSUNG	,800	,000	,000	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,800	,000	,000	,000	,000	,000
TOLERAN2	LANGSUNG	,726	,000	,000	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,726	,000	,000	,000	,000	,000
SANKSI3	LANGSUNG	,776	,000	,000	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,776	,000	,000	,000	,000	,000
MUDAH4	LANGSUNG	,832	,000	,000	,000	,000	,000
	TDK LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,832	,000	,000	,000	,000	,000
RKONFLI5	LANGSUNG	,822	,000	,000	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,822	,000	,000	,000	,000	,000
MANFAAT1	LANGSUNG	,000	,882	,000	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,000	,882	,000	,000	,000	,000
TINDAKP2	LANGSUNG	,000	,828	,000	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,000	,828	,000	,000	,000	,000
REKOMD3	LANGSUNG	,000	,772	,000	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,000	,772	,000	,000	,000	
SIMLEK4	LANGSUNG	,000	,822	,000	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,000	,822	,000	,000	,000	,000
	TOTAL EFEK	,000	,822	,000	,000	,000	,000

Lanjutan Tabel 4.46.

VARIABEL	PENGARUH	HUB_ERAT	PBP	LOY	SINERGI	KP_SAING	KINERJA PEMASARAN
AKPASARI1	LANGSUNG	,000	,000	,000	,764	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,305	,159	,253	,764	,000	,000
	TOTAL EFEK	,305	,159	,253	,764	,000	,000
BIAYA_M2	LANGSUNG	,000	,000	,000	,687	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,274	,143	,227	,687	,000	,000
	TOTAL EFEK	,274	,143	,227	,687	,000	,000
L_CEPAT3	LANGSUNG	,000	,000	,000	,744	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,297	,155	,246	,744	,000	,000
	TOTAL EFEK	,297	,155	,246	,744	,000	,000
L_BESAR4	LANGSUNG	,000	,000	,000	,639	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,255	,133	,212	,639	,000	,000
	TOTAL EFEK	,255	,133	,212	,639	,000	,000
L_PEKA5	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,272	,142	,226	,681	,000	,000
	TOTAL EFEK	,272	,142	,226	,681	,000	,000
LABA_B6	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,301	,157	,250	,756	,000	,000
	TOTAL EFEK	,301	,157	,250	,756	,000	,000
LMURAH1	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,189	,099	,157	,473	,840	,000
	TOTAL EFEK	,189	,099	,157	,473	,840	,000
JJARING2	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,191	,100	,159	,479	,850	,000
	TOTAL EFEK	,191	,100	,159	,479	,850	,000
KHAS3	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,181	,095	,151	,455	,807	,000
	TOTAL EFEK	,181	,095	,151	,455	,807	,000
LTINGGI4	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,192	,100	,160	,482	,856	,000
	TOTAL EFEK	,192	,100	,160	,482	,856	,000
CMSAING5	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	TAK LANGSUNG	,195	,102	,162	,488	,867	,000
	TOTAL EFEK	,195	,102	,162	,488	,867	,000
OMZET1	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,816
	TAK LANGSUNG	,182	,095	,151	,456	,172	,000
	TOTAL EFEK	,182	,095	,151	,456	,172	,816
PANGSAR2	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,824
	TAK LANGSUNG	,184	,096	,153	,461	,174	,000
	TOTAL EFEK	,184	,096	,153	,461	,174	,824
LABA_M3	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,818
	TAK LANGSUNG	,183	,095	,152	,458	,172	,000
	TOTAL EFEK	,183	,095	,152	,458	,172	,818
POP4	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,810
	TAK LANGSUNG	,181	,094	,150	,453	,170	,000
	TOTAL EFEK	,181	,094	,150	,453	,170	,810
LANGGAN5	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,899
	TAK LANGSUNG	,201	,105	,167	,503	,189	,000
	TOTAL EFEK	,201	,105	,167	,503	,189	,899
INOVA6	LANGSUNG	,000	,000	,000	,000	,000	,790
	TAK LANGSUNG	,176	,092	,146	,442	,166	,000
	TOTAL EFEK	,176	,092	,146	,442	,166	,790

Sumber : Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Berdasarkan Gambar 4.10 dan Tabel 4.46, dapat dijelaskan bahwa nilai-nilai hubungan jangka panjang dalam pemasaran relasional memiliki koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total terhadap variabel-variabel *strategic marketing outcomes*, sebagai berikut.

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total terhadap Sinergitas Kerjasama

Sinergitas kerjasama dipengaruhi secara langsung oleh keeratan hubungan sebesar (0,399), pesan berantai positif (0,208) dan loyalitas (0,331), dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa keeratan hubungan (*strong relationship*) merupakan variabel yang dominan mempengaruhi secara langsung sinergitas kerjasama, dilanjutkan loyalitas dan pesan berantai positif. Sementara, pengaruh tidak langsungnya tidak nampak karena sinergitas kerjasama adalah variabel jenjang pertama pada model kedua ini (tidak ada variabel antara), sehingga pengaruh totalnya sama dengan pengaruh langsungnya.

Pengaruh langsung, Tidak langsung dan Total terhadap Keunggulan Posisional Bersaing.

Keunggulan posisional bersaing dipengaruhi secara langsung oleh sinergitas kerjasama sebesar (0,563), karena tidak ada pengaruh tidak langsungnya maka total efeknya sama dengan pengaruh langsung. Total efek variabel sinergitas kerjasama terhadap indikator-indikator pembentuk keunggulan posisional bersaing relatif sama (Tabel 4.46.), dan yang paling tinggi adalah semakin cepat dan tanggapnya organisasi menghadapi persaingan (0,488), dilanjutkan dengan pencapaian laba yang lebih tinggi dibanding rata-rata industri. Selanjutnya, pencapaian sinergitas kerjasama akan menuntun perusahaan untuk menghasilkan

biaya operasional lebih efisien, jejaring yang semakin luas dan kuat, produk-produk (barang dan jasa wisata) yang dihasilkan memiliki kekhasan/ spesifik.

Pengaruh langsung, Tidak langsung dan Total terhadap Kinerja Pemasaran

Variabel konsekuensi akhir dari *strategic marketing outcomes* dalam studi yang berbasis pola hubungan pemasaran relasional ini adalah kinerja pemasaran. Dari hasil yang dirangkum pada Tabel 4.45. dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung sinergitas kerjasama adalah (0,441), keunggulan posisional bersaing (0,211) sehingga dominasi pengaruh adalah sinergitas kerjasama dalam mempengaruhi kinerja pemasaran. Pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pemasaran adalah: keeratan hubungan (0,223), pesan berantai positif (0,117), loyalitas (0,185), sinergitas kerjasama (0,119). Jadi, dapat disimpulkan bahwa keeratan hubungan adalah variabel yang dominan mempengaruhi kinerja pemasaran secara tidak langsung dibanding variabel-variabel lainnya. Untuk total efek keeratan hubungan sebesar (0,223), pesan berantai positif (0,119), loyalitas (0,185), sinergitas kerjasama (0,559) dan keunggulan posisional bersaing (0,211). Berdasarkan komposisi koefisien pengaruh total ini, maka dapat disimpulkan bahwa variabel sinergitas kerjasamalah yang dominan mempengaruhi kinerja pemasaran. Jadi, dapat di jelaskan bahwa untuk membangun kinerja pemasaran dalam industri pariwisata ini jalur yang paling dominan adalah melalui keeratan hubungan- sinergitas kerjasama ke keunggulan posisional bersaing.

Berdasarkan angka *square multiple correlation* yang diperoleh dari hasil uji statistik dengan menggunakan *AMOS 5.0*. diperoleh nilai $R^2 = 0,61$ untuk sinergitas kerjasama. Artinya, variabel sinergitas kerjasama mampu menjelaskan

oleh variabel keeratan hubungan, loyalitas para pelaku organisasi, dan pesan berantai positif sebesar 61% selebihnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam studi ini. Kemudian, keunggulan posisional bersaing $R^2 = 0,32$, artinya keunggulan posisional bersaing dijelaskan oleh variabel keeratan hubungan dan sinergitas kerjasama sebesar 32% selebihnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dideteksi dalam studi ini. Selanjutnya, *strategic marketing outcomes* yang terakhir dalam studi ini adalah kinerja pemasaran memiliki nilai $R^2 = 0,343$, artinya variabel sinergitas kerjasama dan keunggulan posisional bersaing mampu menjelaskan variabel kinerja pemasaran sebesar 34,3% dalam model ini, selebihnya dijelaskan oleh variabel lainnya.

4.5.7. Apresiasi Responden Terhadap Dampak Kekuatan/Kekuasaan Memaksa dalam Pertukaran Relasional Berdasarkan Status Gender

Meskipun tidak menjadi fokus masalah dan tujuan dalam studi, namun karena studi ini tentang berperilaku yaitu perilaku pertukaran relasional dan kekuatan memaksa sangat erat kaitannya dengan penggunaan rasional dan emosional pada saat pertukaran relasional tersebut berlangsung. Menurut Ellias & Lommis (2004) bahwa perempuan akan lebih sensitif terhadap pertukaran sosial dan reaksi dalam penggunaan kekuatan/kekuasaan dibanding laki-laki. Selanjutnya, Ellias and Lommis (2004), Moshavi, et al (2008) menjelaskan pula bahwa perempuan akan lebih sering mengajukan komplain bila digunakan kekuatan memaksa, akan tetapi mereka juga cenderung tidak akan melanggarnya. Atas dasar hal-hal ini, maka dilakukan analisis terhadap apresiasi responden berdasarkan gender ini pada perilaku pertukaran relasional dalam kerjasama

pemasaran. Sisi lain, dari hasil studi diketahui bahwa terdapat 59 orang manajer perempuan dan 131 responden manajer laki-laki, data ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mengetahui apresiasi responden terhadap variabel-variabel berperilaku tersebut. Selanjutnya, oleh karena dasar pertukaran sosial dalam model-model ini ada pada model empirik I, maka yang akan diolah hanya pada model empirik I. Analisis dilakukan dengan menggunakan *Multiple-group Analysis* dengan memisahkan data berdasarkan gender laki-laki dan perempuan diolah dengan menggunakan AMOS Versi 5.0.

Hasil uji *fit model*, antara model untuk laki-laki maupun perempuan adalah *fit*, namun marginal pada nilai GFI=893 dan AGFI=872. Lebih lanjut, hasil pengolahan data tersebut dapat dirangkum perbedaan nilai koefisien pengaruh (β) dari masing-masing responden, terdapat pada Tabel 4.47 dan (Lampiran.6.), sebagai berikut:

TABEL 4.47
PERBEDAAN APRESIASI RESPONDEN BERDASARKAN GENDER
DALAM KERJASAMA PEMASARAN

NO	VARIABEL			LAKI@LAKI (Nilai LF)	PEREMPUAN (Nilai LF)	KETERANGAN
1	KEPERCAYAAN	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,121	-,001	Nilai Koefisien beta (β) lebih tinggi laki-laki dan positif (0,121 > -0,001)
2	KOMITMEN RELASIONAL	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,164	,251	Nilai Koefisien beta (β) lebih tinggi perempuan dan positif (0,251 > 0,164)
3	KERJASAMA	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,281	,269	Nilai Koefisien beta (β) lebih tinggi laki-laki dan positif (0,281 > 0,269)
4	KOMITMEN RELASIONAL	<---	KEPER-CAYAAN	,546	,392	Nilai Koefisien beta (β) lebih tinggi laki-laki dan positif (0,546 > 0,392)
5	KERJASAMA	<---	KEPERCAYAAN	,294	,302	Nilai Koefisien beta (β) lebih tinggi perempuan dan positif (302 > 294)
6	KERJASAMA	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,184	,333	Nilai Koefisien beta (β) lebih tinggi perempuan dan positif (0,333 > 0,184)

Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Berdasarkan informasi dari Tabel 4.47, apresiasi dan kontribusi masing-masing responden terhadap variabel penelitian berdasarkan gender adalah berbeda. Sensitifitas responden perempuan atas kekuatan memaksa dalam mempengaruhi kepercayaan bertanda negatif, sedangkan laki-laki positif, meskipun hasil keduanya tidak signifikan mempengaruhi variabel kepercayaan. Dampak kekuatan memaksa terhadap komitmen relasional perempuanpun lebih tinggi, hanya sensitifitas kekuatan memaksa terhadap kerjasama responden perempuan lebih rendah dibanding laki-laki, hasilnya signifikan.

Selanjutnya, sensitifitas responden terhadap variabel kepercayaan terhadap kerjasama lebih tinggi perempuan dibanding laki-laki, sedangkan komitmen relasional terhadap kerjasama responden laki-laki jauh lebih tinggi dibanding perempuan. Jadi, dari hasil pengolahan data ini dapat diketahui bahwa manajer perempuan jauh lebih sensitif dibanding laki-laki dalam menerima desakan (*coercive power*). Sensitifitas tersebut memiliki tanda negatif untuk variabel kepercayaan, artinya kekuatan memaksa yang digunakan salah satu pihak cenderung akan merusak kepercayaan para manajer wanita. Sementara manajer laki-laki lebih tidak mempedulikannya, hal ini dibuktikan dari koefisiennya bertanda positif tetapi kekuatan memaksa tidak signifikan mempengaruhi kepercayaan dan komitmen relasional untuk responden laki-laki, Sementara, responden perempuan meskipun cenderung akan berdampak negatif terhadap kepercayaan, tetapi komitmen relasional para manajer wanita ini tetap berdampak positif dan berpengaruh signifikan. Namun, kedua jenis gender responden ini tetap akan menjalankan/meningkatkan hubungan kerjasama meskipun pihak rekanan

menggunakan kekuatan/kekuasaan memaksa dalam pertukaran relasional. Manajer laki-laki cenderung tidak mempedulikan tuntutan pihak lain tersebut namun manajer perempuan cenderung untuk mengikuti meskipun dengan komplain.

Selanjutnya bila dihubungkan dengan hasil studi Ellias and Lommis (2004), Moshavi, et al (2008), dai hasil penelitiannya membuktikan bahwa apresiasi gender (laki-laki dan perempuan) memiliki perbedaan dalam merespon dan menggunakan *power* dalam pertukaran sosial. Hasil studinya menemukan bahwa responden perempuan akan lebih sensitif terhadap desakan pihak lain. Kecenderungannya responden perempuan akan menjadi lebih patuh karena khawatir akan mendapatkan hukuman, meskipun mereka sering melakukan komplain. Sementara, responden laki-laki tidak sering melakukan komplain namun mereka akan cenderung mengabaikan kekuatan/ kekuasaan memaksa tersebut. Jadi, hasil studi pada responden pengelola industri pariwisata ini mendukung hasil studi yang dilakukan oleh Ellias and Lommis (2004), dan Moshavi,et al (2008) bahwa: ada perbedaan apresiasi antara responden laki-laki dan perempuan terhadap kekuatan/kekuasaan memaksa pada saat pertukaran relasional berlangsung. Namun, karena dalam studi ini tidak memfokuskan pada perbedaan apresiasi terhadap kekuatan/kekuasaan memaksa, maka analisis tetap difokuskan pada kesatuan informasi/sampel, baik data dari responden laki-laki maupun perempuan. Secara keseluruhan, kajian ini memberikan informasi pula bahwa kesimpulan hipotesis yang diintegrasikan tidaklah berbeda dengan informasi yang diperoleh dari pengolahan yang dipisahkan berdasarkan gender.

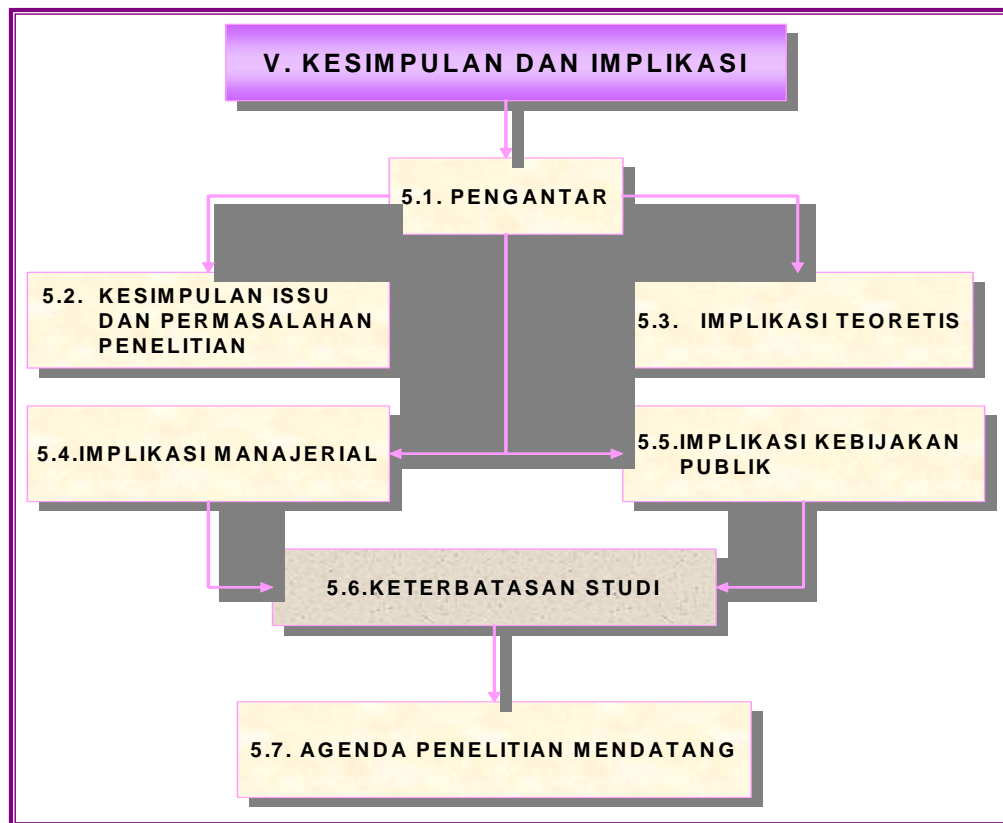
BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1. Pengantar

Bab V ini menjelaskan tentang kesimpulan hasil-hasil temuan teoretis dan empiris serta implikasi dari hasil penelitian pada industri pariwisata di Indonesia. Sistematika penjelasannya adalah: kesimpulan issu dan permasalahan penelitian, implikasi teoretis, manajerial dan kebijakan publik, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang. Berikut adalah sistematika penjelasan pada bab V ini tertera pada Gambar 5.1.

GAMBAR 5.1.
ALUR KAJIAN BAB V



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini.

Keseluruhan model empirik dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang menggunakan *Software* AMOS 5.0. dan SPSS versi 11.5. Berdasarkan hasil-uji asumsi *SEM*, uji instrumen penelitian dan uji *fit-model*, disimpulkan bahwa keseluruhan model adalah *fit*, artinya terdapat kesesuaian antara teoretik dan hasil studi empirik dalam industri pariwisata ini. Untuk selanjutnya dapat disimpulkan hasil temuan-temuan penelitian yang berkaitan permasalahan penelitian yang menjadi fokus kajian dalam studi ini.

5.2. Kesimpulan Issu, Permasalahan Penelitian dan Hipotesis

1. Kesimpulan Issu, Permasalahan Penelitian Pertama dan Hipotesis

Issu pertama yang dikembangkan dalam studi ini adalah terdapat perbedaan dalam memposisikan kekuatan/kekuasaan (*power*), hasil kajian dan dampak kekuatan memaksa/kemampuan mendesak (*coercive power*) dalam pemasaran relasional. Kemudian dirumuskan dalam masalah penelitian: "*Bagaimana membangun kerjasama pemasaran atas dasar perilaku pertukaran relasional dan kekuatan memaksa/kemampuan mendesak?*".

Untuk menjawab permasalahan penelitian pertama, maka dapat diacu dari berbagai temuan dan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab terdahulu, yaitu:

- 1) Hipotesis satu ditolak (tidak terbukti), sehingga kekuatan memaksa/kemampuan mendesak tidak berdampak signifikan terhadap kepercayaan.
- 2) Hipotesis dua terbukti, bahwa kekuatan memaksa/kemampuan mendesak berdampak menguatkan komitmen relasional

- 3) Hipotesis tiga terbukti, bahwa kekuatan memaksa/kemampuan mendesak berdampak menguatkan kerjasama atau mempertinggi intensitas kerjasama.
- 4) Hipotesis empat terbukti, bahwa kepercayaan berdampak menguatkan komitmen relasional.
- 5) Hipotesis lima terbukti, bahwa kepercayaan berdampak menguatkan kerjasama atau mempertinggi intensitas kerjasama.
- 6) Hipotesis enam terbukti, bahwa komitmen relasional antar organisasi berdampak menguatkan kerjasama atau mempertinggi intensitas kerjasama.

Secara keseluruhan untuk menjawab pertanyaan permasalahan penelitian pertama ini dapat disimpulkan dari hasil analisis jalur model empirik I, dengan memperhatikan koefisien estimasi (β) langsung, tidak langsung dan total. Simpulan akan diurutkan sesuai dengan kontribusi koefisien estimasi dari masing-masing variabel, dengan urutan paling tinggi sampai ke yang paling rendah.

Pilihan alur pertama yang dapat ditempuh organisasi untuk membangun intensitas kerjasama pemasaran ini dilakukan dengan membangun kepercayaan dan komitmen relasional. Untuk membangun kerjasama dapat dilakukan dengan landasan saling percaya, jika saling percaya tersebut ditumbuh-kembangkan maka komitmen relasional akan semakin tinggi, sehingga intensitas kerjasama antar organisasi akan semakin tinggi. Alternatif pertama alur membangun intensitas kerjasama sebagaimana tertera pada Gambar 5.2. berikut ini.

GAMBAR 5.2.
ALTERNATIF PERTAMA : MEMBANGUN INTENSITAS KERJASAMA
PEMASARAN BERDASARKAN KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN RELASIONAL



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Untuk membangun kerjasama dapat pula dilakukan dengan mendasarkan pada kekuatan memaksa/kemampuan mendesak melalui komitmen relasional. Variabel ini digunakan untuk mengendalikan para pelaku bisnis agar tetap mematuhi kesepakatan dan merubah sesuatu hal yang diharapkan oleh rekanan dalam kerjasama. Kemudian, atas dasar kekuatan tersebut akan terbentuk komitmen relasional yang dicirikan oleh keteguhan dalam memegang konsensus, orientasi hubungan harmonis dan jangka panjang. Pada akhirnya, komitmen relasional yang terbangun akan meningkatkan intensitas kerjasama antar organisasi. Alur ini tertera pada Gambar 5.3.

GAMBAR 5.3.
ALTERNATIF KEDUA: MEMBANGUN KERJASAMA PEMASARAN
BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA DAN KOMITMEN RELASIONAL

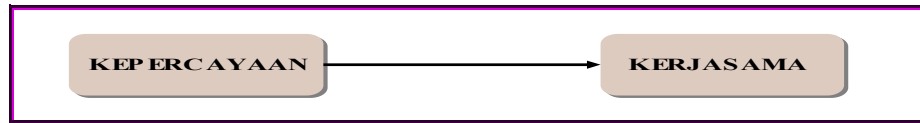


Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Selanjutnya, alternatif alur yang dapat ditempuh dalam membangun kerjasama pemasaran yang intens dalam industri pariwisata ini dapat dilakukan berdasarkan perilaku saling percaya (kepercayaan): saling menepati janji, bertindak jujur, berlaku adil, memberikan hak secara proporsional kepada setiap

rekanan, selalu tepat dalam menghitung transaksi, dan tidak menuntut yang sulit untuk dipenuhi rekan kerjasama, alur ini tertera pada Gambar 5.4.

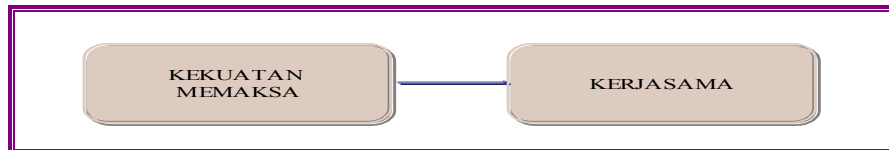
GAMBAR 5.4.
ALTERNATIF KETIGA: MEMBANGUN KERJASAMA PEMASARAN
BERDASARKAN KEPERCAYAAN



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif berikutnya untuk membangun kerjasama yang intens ini dapat dipilih alur langsung dari kekuatan memaksa/kemampuan mendesak pihak lain (rekanan) untuk mematuhi dan merubah suatu kondisi aktivitas-aktivitas pemasaran Dimana, kekuatan memaksa diposisikan sebagai variabel untuk mengendalikan kerjasama agar tidak menyimpang dari konten kerjasama (Gambar 5.5).

GAMBAR 5.5.
ALTERNATIF KEEMPAT: MEMBANGUN KERJASAMA PEMASARAN
BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif berikutnya adalah kerjasama pemasaran dibangun atas dasar komitmen relasional, dimana para pelaku bisnis selalu berupaya: mematuhi konsensus, menjaga hubungan harmonis, berorientasi pada manfaat jangka panjang, membangun hubungan kuat, tidak mudah berganti rekanan, berorientasi hasil yang optimal dan tidak mengambil tindakan sepihak dalam pengambilan keputusan. Alternatif ini tertera pada Gambar 5.6. berikut ini:

GAMBAR 5.6.
ALTERNATIF KELIMA: MEMBANGUN KERJASAMA PEMASARAN
BERDASARKAN KOMITMEN RELASIONAL



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Berdasarkan hasil studi ini, kepercayaan merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kerjasama pemasaran dengan mediasi komitmen relasional. Selanjutnya, kekuatan memaksa atau kemampuan mendesak yang dimiliki suatu organisasi juga merupakan variabel yang diperlukan untuk membangun kerjasama pemasaran melalui komitmen relasional. Kekuatan memaksa tidak akan merusak kepercayaan pelaku bisnis, justru akan menguatkan komitmen relasional dan meningkatkan intensitas kerjasama. Dari keduanya (kepercayaan dan kekuatan memaksa) akan dihasilkan intensitas kerjasama yang tinggi dengan keragaman sesuai dengan konten kerjasama pemasaran yang dikehendaki. Simpulan berikutnya adalah komitmen relasional merupakan variabel yang dapat menjembatani antara kepercayaan dan kerjasama serta kekuatan memaksa/kemampuan mendesak dan kerjasama, sehingga dalam setiap kerjasama sangat penting dibangun komitmen relasional antar pelaku organisasi.

2. Kesimpulan Issu, Permasalahan Penelitian Kedua dan Hipotesis

Issu kedua dalam studi ini adalah terdapat perbedaan pandangan terhadap *relationship marketing outcomes*. Studi ini mengembangkan *relationship marketing outcomes* berupa: loyalitas, pesan berantai positif, dan keeratan

hubungan sebagai nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dari hubungan tersebut.

Permasalahan penelitian yang telah dirumuskan adalah: *"Bagaimana membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dari kerjasama intensif berlandaskan pada perilaku-perilaku positif dan kekuatan/kekuasaan?"*

Untuk menjawab keseluruhan permasalahan penelitian dan pertanyaan-pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan hasil-hasil pengujian yang berhubungan dengan hipotesis-hipotesis penelitian ini, yaitu:

- 7) Hipotesis ketujuh terbukti, bahwa semakin intensnya kerjasama maka semakin tinggi loyalitas antar organisasi,
- 8) Hipotesis kedelapan terbukti, bahwa semakin intensnya kerjasama akan berdampak pada semakin tingginya intensitas pesan berantai positif antar pihak yang bekerjasama
- 9) Hipotesis kesembilan terbukti, bahwa semakin intensnya kerjasama akan berdampak pada semakin eratnya hubungan antar organisasi.

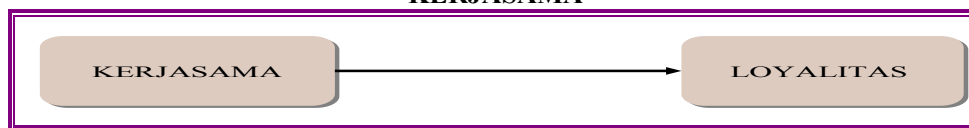
Selanjutnya untuk menjelaskan alternatif alur yang dapat digunakan dalam membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang dapat diuraikan dari hasil analisis koefisien estimasi (β) langsung, tidak langsung dan total. Uraian kesimpulan analisis diurutkan dari koefisien estimasi yang paling tinggi sampai dengan paling rendah pengaruhnya terhadap loyalitas, pesan berantai positif dan keeratan hubungan.

Berdasarkan hasil kajian pada model empirik satu ini, dapat disimpulkan bahwa model ini memiliki kemampuan menjelaskan variabel loyalitas lebih

dominan dibanding variabel nilai hubungan jangka panjang lainnya, dilanjutkan dengan variabel keeratan hubungan dan pesan berantai positif. Jadi, untuk membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang dalam pemasaran relasional ini dapat dilakukan dengan berbagai alternatif pilihan, yaitu:

Alternatif pertama, melalui kerjasama pemasaran yang intensif, dengan melakukan aktivitas-aktivitas berupa: berbagi informasi pasar, penggunaan aktiva bersama, penyusunan strategi/kebijakan dan program pariwisata, pengembangan kompetensi, dan kerjasama dalam memelihara lingkungan pariwisata yang kondusif, merupakan dasar yang kuat untuk membangun loyalitas para pelaku organisasi pariwisata. Alternatif tersebut dapat dijelaskan melalui skematik sebagaimana tertera dalam Gambar 5.7.

GAMBAR 5.7.
ALTERNATIF PERTAMA : MEMBANGUN LOYALITAS MELALUI
KERJASAMA



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif kedua, untuk membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang adalah dengan menciptakan keeratan hubungan. Berdasarkan uji hipotesis dan analisis langsung, tidak langsung dan total, diketahui bahwa alternatif kedua setelah membangun loyalitas, adalah membangun keeratan hubungan. Jadi dapat disimpulkan, bahwa: intensitas kerjasama yang tinggi akan menciptakan keeratan hubungan (*strong relationship*) dalam kerjasama pemasaran. Skema alternatif ini tertera pada Gambar 5.8.

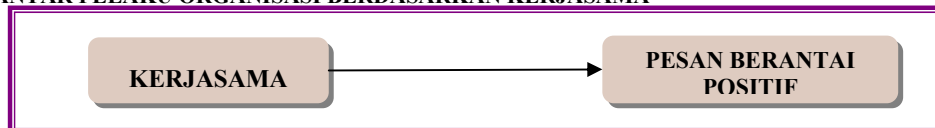
GAMBAR 5.8.
ALTERNATIF PERTAMA: MENCIPTAKAN KEERATAN HUBUNGAN
BERDASARKAN INTENSITAS KERJASAMA



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Variabel ketiga untuk membangun nilai hubungan jangka panjang (*value of lifetime relationship*) dalam pemasaran relasional ini, adalah: pesan berantai positif (*positive word of mouth communication*). Alternatif untuk menumbuhkan kembangkan pesan berantai positif antar pelaku organisasi, yaitu: dengan meningkatkan intensitas kerjasama, artinya semakin sering, dan beragam kerjasama akan semakin terciptanya saling memahami antar organisasi. Pada akhirnya rekanan bisnis akan berupaya untuk menginformasikan manfaat positif yang diperoleh dari kerjasama, tindakan-tindakan positif yang pernah dilakukan, tidak menceritakan kejelekan rekanan dan bahkan akan merekomendasikan kepada pihak lain. Alternatif ini tertera pada Gambar 5.9.

GAMBAR 5.9.
ALTERNATIF PERTAMA: MEMBANGUN PESAN BERANTAI POSITIF
ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KERJASAMA

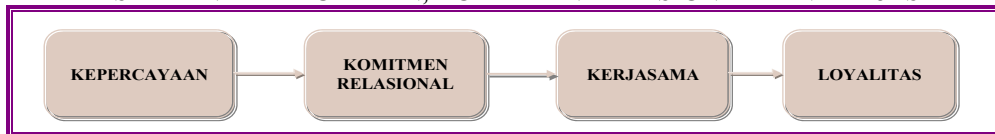


Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Selanjutnya untuk membangun Loyalitas para pelaku organisasi dapat dipilih alur sebagai berikut. Alternatif kedua untuk membangun loyalitas antar pelaku organisasi dapat dilakukan melalui komitmen relasional dari para pelaku bisnis, yang akan menghasilkan intensitas kerjasama yang tinggi. Sementara, komitmen relasional dibangun atas dasar rasa saling percaya (tingkat kepercayaan

yang tinggi) dari para pelaku organisasi yang menjalin kerjasama. Alternatif ini tertera pada Gambar 5.10.

GAMBAR 5.10.
ALTERNATIF KEDUA: MEMBANGUN LOYALITAS ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif berikutnya yang dapat dipilih dalam membangun loyalitas ini, adalah: alur kekuatan memaksa/kemampuan mendesak ke komitmen relasional dan diteruskan ke kerjasama. Jadi, untuk membangun loyalitas dapat ditempuh dengan cara menggunakan kekuatan memaksa yang berfungsi sebagai pengendali komitmen relasional para pelaku bisnis, kemudian akan semakin intensif dan terkendalnya kerjasama pemasaran yang dilakukan. Alternatif alur ini dapat disusun sebagaimana tertera pada Gambar 5.11.

GAMBAR 5.11.
ALTERNATIF KETIGA: MEMBANGUN LOYALITAS ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif berikutnya untuk membangun loyalitas dapat dilakukan melalui kerjasama yang intensif dan dilandasi oleh kepercayaan antar pelaku organisasi, sehingga alur tersebut dapat dituangkan seperti pada Gambar 5.12.

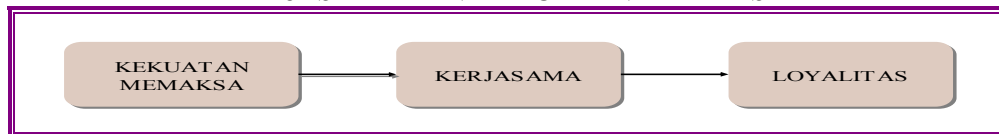
GAMBAR 5.12.
ALTERNATIF KEEMPAT: MEMBANGUN LOYALITAS MELALUI
KERJASAMA DAN KEPERCAYAAN



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Selanjutnya, para pelaku organisasi akan tetap loyal meskipun pihak-pihak yang bekerjasama menggunakan kekuatan memaksa dalam pemasaran relasional, bahkan dampak secara tidak langsung dan total dari variabel ini semakin tinggi. Baik terhadap intensitas kerjasama antar organisasi maupun terhadap loyalitas. Oleh karena itu, alternatif untuk membangun loyalitas para pelaku organisasi ini dapat dilakukan sebagaimana Gambar 5.13.

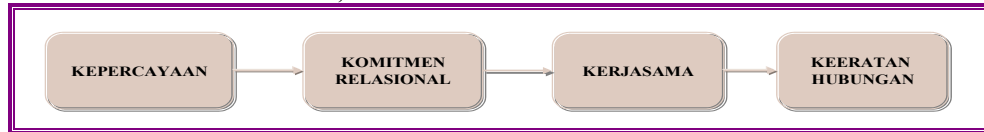
GAMBAR 5.13.
ALTERNATIF KELIMA: MEMBANGUN LOYALITAS MELALUI
KERJASAMA DAN KEKUATAN MEMAKSA



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif selanjutnya, untuk membangun nilai hubungan jangka panjang antar organisasi ini yaitu dengan menciptakan keeratan hubungan. Bila dilihat dari kontribusi koefisien estimasinya, maka alternatif kedua dalam membangun keeratan hubungan para pelaku organisasi dibangun berdasarkan intensitas kerjasama yang tinggi, yang diperoleh dari komitmen relasional dan kepercayaan. Alternatif ini dapat dijelaskan secara skematis pada Gambar 5.14.

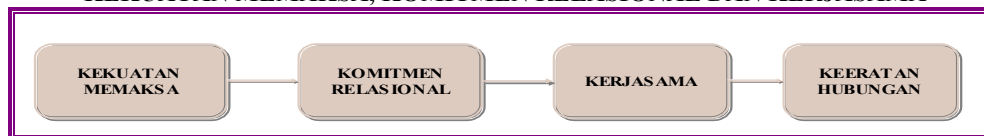
GAMBAR 5.14.
ALTERNATIF KEDUA: MEMBANGUN KEERATAN HUBUNGAN
ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN
KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif ketiga, untuk membangun keeratan hubungan antar organisasi adalah: dibangun atas dasar penggunaan kekuatan memaksa untuk mengendalikan perilaku pertukaran relasional berupa komitmen relasional. Jika, komitmen relasional tinggi, maka akan dihasilkan kerjasama yang intensif, selanjutnya hubungan antar organisasi akan semakin kuat. Alternatif ini dapat dirangkum dalam skema pada Gambar 5.15 berikut ini.

GAMBAR 5.15.
ALTERNATIF KETIGA: MEMBANGUN KEERATAN HUBUNGAN BERDASARKAN
KEKUATAN MEMAKSA, KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif lain yang dapat ditempuh untuk membangun keeratan hubungan adalah melalui: kepercayaan, intensitas kerjasama yang tinggi dan keeratan hubungan. Skema alternatif ini tertera pada Gambar 5.16.

GAMBAR 5.16.
ALTERNATIF KEEMPAT: MEMBANGUN KEERATAN HUBUNGAN
ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KEPERCAYAAN



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif berikutnya, keeratan hubungan ini dapat pula dibangun dari pengendalian perilaku pelaku organisasi melalui kekuatan memaksa. Artinya, jika kekuatan memaksa dapat mengendalikan perilaku pelaku organisasi untuk memegang teguh kesepakatan-kesepakatan (konsensus), selalu berorientasi jangka panjang, hubungan harmonis, tidak mementingkan sepihak, tidak mudah untuk mengganti rekan kerjasama, dan orientasi hasil optimal, maka intensitas kerjasama antar organisasi akan semakin tinggi. Pada akhirnya, karena semakin seringnya bekerjasama dalam banyak ragam semakin eratlah hubungan antar organisasi tersebut. Skema dampak kekuatan memaksa ke komitmen relasional dan kerjasama dalam membangun keeratan hubungan ini, tercantum pada Gambar 5.17

GAMBAR 5.17.
ALTERNATIF KELIMA: MEMBANGUN KEERATAN HUBUNGAN ANTAR PELAKU
ORGANISASI BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA DAN KERJASAMA

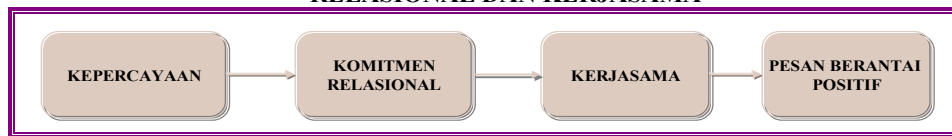


Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Selanjutnya, nilai hubungan jangka panjang ketiga yang dapat dibangun dalam hubungan kerjasama pemasaran ini adalah Pesan Berantai Positif (*Positive Word of Mouth Communication*). Alternatif kedua, dalam membangun pesan

berantai positif dapat dilakukan dengan alur konsekuensi sebagai berikut: dilandasi oleh kepercayaan untuk menumbuh-kembangkan komitmen relasional, dalam upaya mempertinggi intensitas kerjasama pemasaran yang dilakukan. Alur ini tertera pada Gambar 5.18.

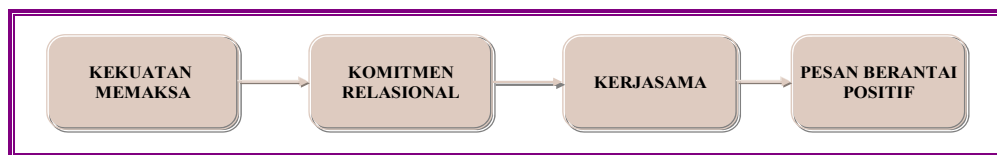
GAMBAR 5.18.
ALTERNATIF KEDUA: MEMBANGUN PESAN BERANTAI POSITIF
ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KEPERCAYAAN, KOMITMEN
RELASIONAL DAN KERJASAMA



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Selanjutnya, alternatif yang dapat dipilih adalah: menggunakan kekuatan memaksa untuk mengendalikan komitmen relasional para pelaku bisnis sehingga dicapai intensitas kerjasama yang tinggi antar organisasi. Alternatif ke tiga dalam membangun pesan berantai positif tertera pada Gambar 5.19.

GAMBAR 5.19.
ALTERNATIF KETIGA: MEMBANGUN PESAN BERANTAI POSITIF
ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA,
KOMITMEN RELASIONAL DAN KERJASAMA



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Untuk selanjutnya dalam menciptakan pesan berantai positif dapat dilakukan dengan cara membangun kepercayaan, dan intensitas kerjasama yang tinggi sehingga pesan berantai positif antar pelaku organisasi dapat terus terpelihara. Alternatif-alternatif ini tertera pada Gambar 5.20.

GAMBAR 5.20.
ALTERNATIF KEEMPAT : MEMBANGUN PESAN BERANTAI POSITIF
ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KEPERCAYAAN DAN KERJASAMA



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Bila dikaji dari dampak kekuatan memaksa, maka alur yang dapat digunakan untuk membangun pesan berantai positif ini semua bersifat tidak langsung. Oleh karena itu, alur berikutnya adalah dampak kekuatan memaksa terhadap pesan berantai positif ini adalah melalui intensitas kerjasama. Secara skematis dapat dilihat pada Gambar 5.21, berikut ini.

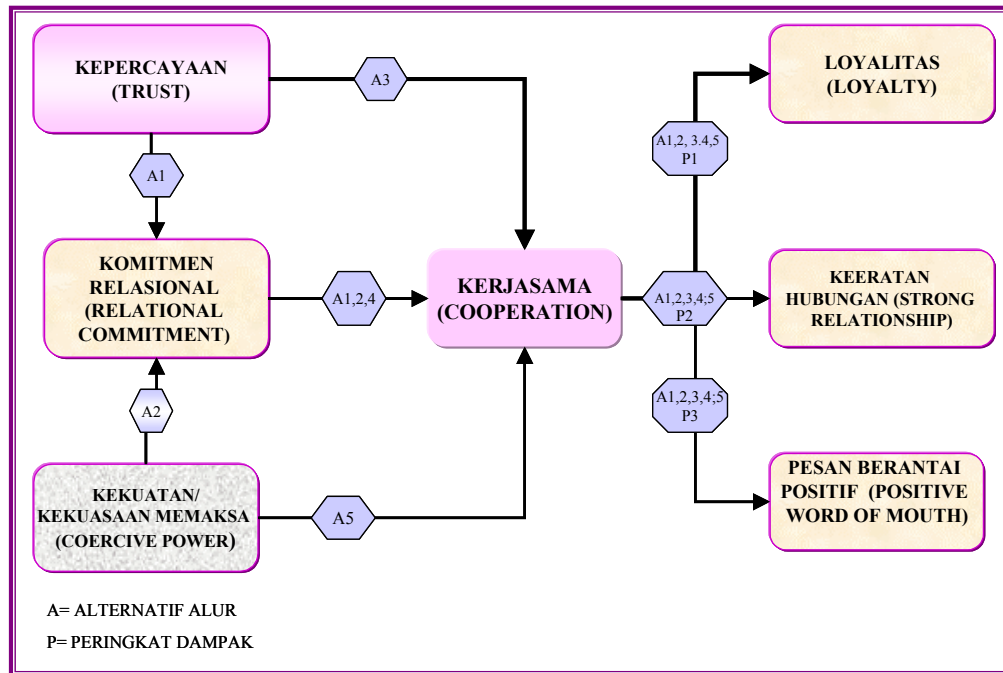
GAMBAR 5.21.
ALTERNATIF KELIMA : MEMBANGUN PESAN BERANTAI POSITIF
ANTAR PELAKU ORGANISASI BERDASARKAN KEKUATAN MEMAKSA, DAN KERJASAMA



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Berdasarkan alternatif-alternatif alur untuk membangun loyalitas, keeratan hubungan dan pesan berantai positif yang dibangun dari intensitas kerjasama antar organisasi dan dilandasi oleh komitmen relasional, kepercayaan, dan kekeuatan memaksa, maka integrasi dari alternatif-alternati alur tersebut sebagaimana tertera pada Gambar 5.22. berikut ini.

GAMBAR 5.22.
INTEGRASI ALTERNATIF ALUR PENGEMBANGAN NILAI-NILAI HUBUNGAN
JANGKA PANJANG DALAM PEMASARAN RELASIONAL BERDASARKAN
PERILAKU-PERILAKU PERTUKARAN RELASIONAL DAN KEKUATAN MEMAKSA



Sumber: Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Berdasarkan rangkuman simpulan pada model empirik I ini, pertanyaan penelitian 1, 2, 3 dan 4 terjawab, bahwa: variabel yang sangat menentukan dalam membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang adalah intensitas kerjasama antar organisasi. Intensitas kerjasama akan berdampak pada terjalannya hubungan yang kuat/erat dan semakin baiknya kesan rekanan sehingga intensitas pesan berantai positif semakin tinggi. Selanjutnya, untuk meningkatkan intensitas kerjasama sangat ditentukan oleh komitmen relasional, dimana variabel ini merupakan variabel yang mendukung variabel-variabel anteseden yaitu kepercayaan dan kekuatan memaksa/kemampuan mendesak dalam pemasaran relasional ini. Kepercayaan lebih dominan mempengaruhi komitmen relasional dibanding

kekutan memaksa. Namun, kekuatan memaksa merupakan kemampuan yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk mengendalikan arah kerjasama pemasaran dalam industri pariwisata di Indonesia ini. Jadi, hasil temuan-temuan ini dapat mencapai tujuan-tujuan penelitian 1,2, 3 dan 4.

3. Kesimpulan Issu, Permasalahan Penelitian Ketiga dan Hipotesis

Studi ini mengembangkan isu ketiga yaitu perlunya mengintegrasikan studi keperilakuan dengan hasil-hasil studi strategik (Hoffman 2000, Piercy dan Lane 2007). Kemudian di formulasikan dalam rumusan permasalahan ketiga yaitu:

Bagaimana membangun sinergitas kerjasama, sehingga dapat dihasilkan keunggulan posisional bersaing dan pada akhirnya dicapai kinerja pemasaran yang tinggi berdasarkan relationship marketing ?

Berdasarkan analisis dan interpretasi dari hasil uji statistik pada model empirik II, permasalahan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa: Nilai-nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dari hubungan pemasaran relasional ini (loyalitas, pesan berantai positif dan keeratn hubungan) terbukti dapat dijadikan sebagai landasan untuk memperoleh hasil-hasil strategis dalam aktivitas pemasaran. Berdasarkan uji hipotesis dan uji statistik lainnya dapat disimpulkan, bahwa:

1. Hipotesis kesepuluh terbukti bahwa, semakin tinggi loyalitas antar organisasi, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama

2. Hipotesis kesebelas terbukti bahwa, semakin tinggi intensitas pesan berantai positif, maka semakin tinggi sinergitas kerjasama antar organisasi
3. Hipotesis keduabelas terbukti, bahwa semakin tinggi keeratan hubungan maka semakin tinggi sinergitas kerjasama antar organisasi
4. Hipotesis ketigabelas terbukti, bahwa semakin tinggi sinergitas kerjasama maka semakin tinggi keunggulan posisional bersaing.
5. Hipotesis keempatbelas terbukti, bahwa semakin tinggi sinergitas kerjasama maka semakin tinggi kinerja pemasaran.
6. Hipotesis kelimabelas terbukti bahwa semakin tinggi keunggulan posisional bersaing maka semakin tinggi kinerja pemasaran yang dicapai

Jadi, ketiga variabel yang dikategorikan sebagai meta konstruk nilai hubungan jangka panjang ini, secara langsung berdampak menguatkan sinergitas kerjasama antar organisasi pariwisata. Variabel yang paling dominan mempengaruhi sinergitas kerjasama adalah keeratan hubungan (*strong relationship*). Selanjutnya, sinergitas kerjasama merupakan variabel yang dapat dijadikan sebagai anteseden untuk membangun keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran.

Untuk menjawab keseluruhan permasalahan penelitian dan pertanyaan-pertanyaan penelitian yang berkaitan dengan hasil-hasil pengujian yang berhubungan dengan hipotesis-hipotesis penelitian pada model ini, dapat disimpulkan dari hasil uji hipotesis dan analisis koefisien estimasi (β) langsung, tidak langsung dan total. Uraian kesimpulan analisis diurutkan dari koefisien

estimasi yang paling tinggi sampai dengan paling rendah pengaruhnya terhadap sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran.

Alternatif pertama dalam membangun model ini, bahwa sinergitas kerjasama yang dihasilkan dari nilai-nilai hubungan kerjasama terbukti mampu menghasilkan kinerja pemasaran yang tinggi. Hal ini diperoleh dari hasil uji hipotesis 14, dan alternatif tersebut tertera pada Gambar 5.23.

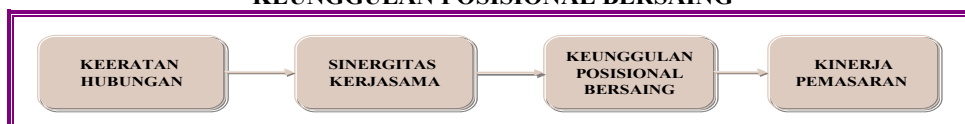
GAMBAR 5.23.
ALTERNATIF PERTAMA: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN
MELALUI SINERGITAS KERJASAMA



Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif berikutnya dalam membangun kinerja pemasaran melalui alur keeratan hubungan, sinergitas kerjasama dan keunggulan posisional bersaing. Artinya, jika perusahaan yang saling bekerjasama dalam industri pariwisata ini mampu menciptakan keterlibatan yang tinggi, memperkuat jejaring, rendah konflik, tidak mudah memberikan sanksi, tidak mudah meninggalkan rekanan, tentu perusahaan yang saling bekerjasama ini akan dapat meraih manfaat-manfaat lebih besar dalam bekerjasama serta meraih keunggulan-keunggulan didalam persaingan. Alternatif pertama ini tercantum pada Gambar 5.24, berikut ini.

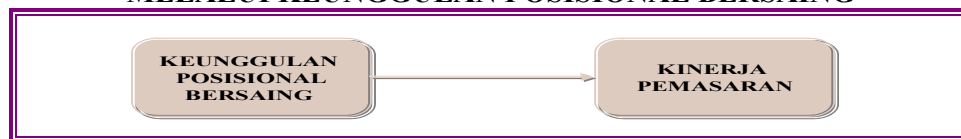
GAMBAR 5.24.
ALTERNATIF KEDUA: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN
MELALUI KEERATAN HUBUNGAN, SINERGITAS KERJASAMA, DAN
KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING



Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif berikutnya, diperoleh bukti bahwa kinerja pemasaran akan menjadi tinggi apabila perusahaan mampu mencapai posisi unggul dalam persaingan. Artinya, jika perusahaan mampu menghasilkan: biaya lebih murah, jejaring yang lebih kuat, memiliki kekhasan/spesifikasi barang dan jasa yang dihasilkan, laba lebih tinggi, cepat beradaptasi dibanding pesaing lainnya, maka perusahaan akan mencapai kinerja perusahaan yang tinggi. Alternatif alur ini dicantumkan secara skematis pada Gambar 5.25.

GAMBAR 5.25.
ALTERNATIF KETIGA : MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN
MELALUI KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING



Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

. Alternatif ketiga, untuk membangun kinerja pemasaran adalah melalui proses pencapaian hubungan yang erat antar organisasi, dan terciptanya sinergitas kerjasama. Alternatif ini tertera pada Gambar 5.26.

GAMBAR 5.26.
ALTERNATIF KEEMPAT : MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI
KEERATAN HUBUNGAN DAN SINERGITAS KERJASAMA



Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alur berikutnya yang dapat ditempuh adalah dengan cara membangun kesetiaan (loyalitas) para pelaku bisnis agar dapat meraih sinergitas kerjasama, dan dasar ini digunakan untuk mengoptimalkan kinerja pemasaran, Alternatif ini sebagaimana tertera pada Gambar 5.27.

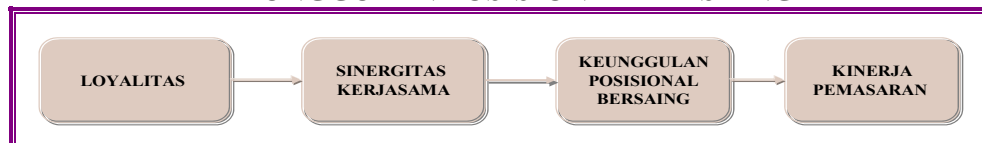
GAMBAR 5.27.
ALTERNATIF KELIMA : MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN
MELALUI LOYALITAS DAN DAN SINERGITAS KERJASAMA



Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Proses membangun kinerja pemasaran ini dapat pula dilakukan melalui: menciptakan loyalitas tinggi para pelaku organisasi terhadap rekan bisnisnya sehingga akan diraih sinergitas kerjasama yang tinggi, dan konsekuensinya keunggulan perusahaan dalam persaingan akan semakin tinggi pula. Kondisi-kondisi ini merupakan dasar dari kinerja pemasaran, skema penjelasan ini tertera pada Gambar 5.28.

GAMBAR 5.28.
ALTERNATIF KEENAM: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN
MELALUI LOYALITAS, SINERGITAS KERJASAMA, DAN
KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING



Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Alternatif berikutnya untuk membangun kinerja pemasaran melalui pesan berantai positif dan sinergitas kerjasama. Komunikasi positif menjadi sangat penting dalam menjalin hubungan kerjasama antar organisasi, berbagai informasi dapat diperoleh dari rekanan kerjasama terutama berkaitan dengan informasi yang disampaikan kepada pihak lain yang dapat mengajak orang lain (organisasi lain) untuk bergabung dalam kerjasama. Skema alternatif ini tertera pada Gambar 5.29.

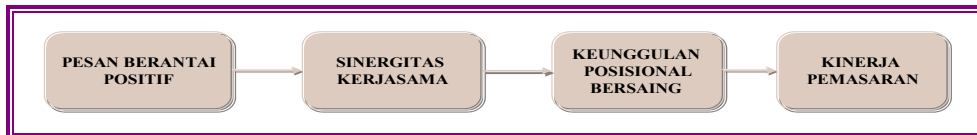
GAMBAR 5.29.
ALTERNATIF KETUJUH: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN
MELALUI PESAN BERANTAI POSITIF DAN SINERGITAS KERJASAMA



Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Rangkaian proses terakhir yang dapat disimpulkan dari hasil kajian ini adalah: untuk menumbuh-kembangkan kinerja pemasaran dapat diperoleh melalui pesan berantai positif, sinergitas kerjasama, dan keunggulan posisional bersaing. Alternatif tersebut dapat dijelaskan pada Gambar 5.30.

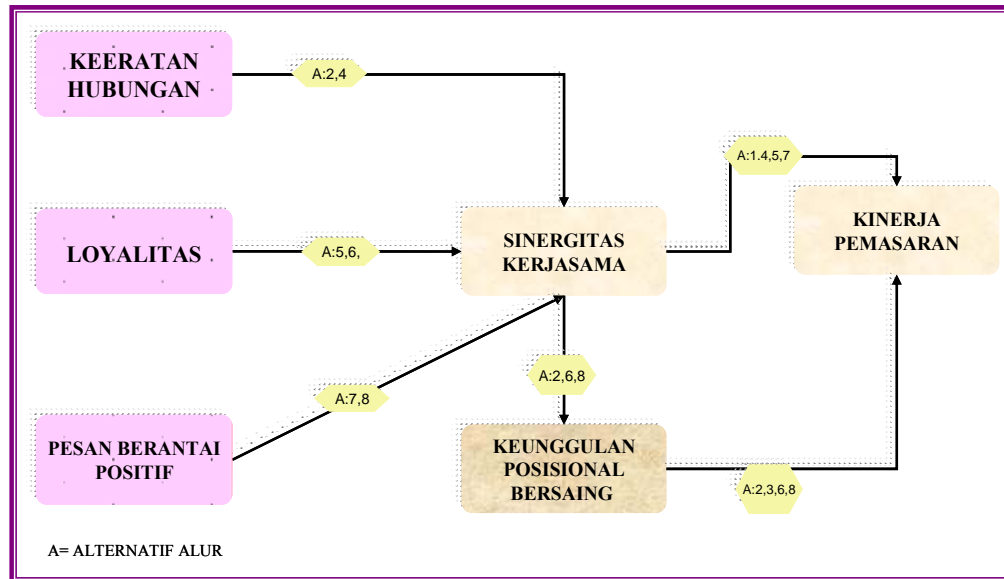
GAMBAR 5.30.
ALTERNATIF KEDELAPAN: MEMBANGUN KINERJA PEMASARAN MELALUI
PESAN BERANTAI POSITIF, SINERGITAS KERJASAMA,
DAN KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING



Sumber : Data diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Integrasi alternatif-alternatif strategis dalam menumbuh-kembangkan kinerja pemasaran yang diperoleh dari sinergitas kerjasama dan keunggulan posisional bersaing berbasis luaran-luaran pemasaran relasional (*relationship marketing outcomes*) ini tertera pada Gambar 5.31. berikut ini:

GAMBAR 5.31.
INTEGRASI ALTERNATIF MENCAPAI KINERJA PEMASARAN
(HUBUNGAN ANTARA *RELATIONSHIP OUTCOMES* DENGAN
***STRATEGIC MARKETING OUTCOMES*)**



Sumber : Diolah dan dirangkum untuk disertasi ini.

Dari gambar 5.31. dapat dijelaskan bahwa: loyalitas, pesan berantai positif, keeratan hubungan akan berdampak terciptanya sinergitas kerjasama, dan keeratan hubungan juga akan menciptakan keunggulan posisional bersaing. Sinergitas kerjasama yang dicapai akan berdampak pada pencapaian keunggulan posisional bersaing, selanjutnya keunggulan posisional bersaing dan sinergitas akan menghasilkan kinerja pemasaran yang tinggi.

Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pemasaran adalah sinergitas kerjasama. Dominasi pengaruh sinergitas kerjasama nampak pula pada pengaruhnya pada keunggulan posisional bersaing. Jadi, sinergitas kerjasama adalah variabel yang sangat penting untuk dicapai, apabila perusahaan membangun kerjasama pemasaran berlandaskan konsep pemasaran relasional dalam industri pariwisata di Indonesia ini.

Selanjutnya, dari variabel-variabel yang termasuk dalam *relationship outcomes*, keeratan hubungan adalah variabel yang memiliki sensitifitas paling dominan terhadap variabel-variabel luaran-luaran pemasaran strategik. Jadi, keeratan hubungan (*strong relationship*) perlu menjadi obsesi bagi para pelaku bisnis dalam menjalin kerjasama pemasaran, di samping harus pula memperhatikan variabel loyalitas dan pesan berantai positif. Karena, dominan bukan berarti variabel tersebut dapat bekerja secara individual dalam menghasilkan konsekuensi-konsekuensi pemasaran strategis.

5.3. Implikasi Teoritis

Studi ini dibangun berdasarkan teori-teori organisasi yang berkaitan dengan pola hubungan antara organisasi dengan *stakeholders*, yaitu: *inter-organizational relationship* dengan fokus kajian pada konsep pemasaran relasional (*relationship marketing*) hubungan antar organisasi (*business-to-business relationship*).

Pemasaran relasional (*relationship marketing*) adalah konsep yang berkiblat pada *Market Based Views*, yaitu pandangan strategik yang berbasis pada lingkungan perusahaan, dimana lingkungan dipandang situasi yang dapat mempengaruhi arah strategis perusahaan. Orientasi stratejik berbasis pasar dapat menciptakan nilai perusahaan melalui kekuatan pasar (*market power*). *Market power* yang besar dapat dicapai melalui kerjasama yang kuat dengan organisasi lain, yang diperoleh karena perusahaan akan memiliki *networking* yang kuat. Teori dalam studi ini berbasis pula pada *social exchange theory*, khususnya yang dikembangkan oleh Morgan dan Hunt (1994) yaitu *the commitment-trust theory*.

Basis teori berikutnya adalah *resource based views*, yang berpandangan bahwa organisasi adalah sekumpulan sumberdaya dan kemampuan yang merupakan asset strategis bagi organisasi. Dimana, asset strategis yang dimiliki perusahaan adalah sumber kekuatan/kekuasaan (*power*), oleh karenanya basis teori kedua yang dominan digunakan dalam studi ini adalah *power theory*.

Studi ini mengkaji secara teoretis dan empiris kedua basis teori tersebut dalam kaitannya untuk mengembangkan model teoretikal dasar "Kekuatan memaksa (*coercive power*) dalam pemasaran relasional (*relationship marketing*) dan dampaknya pada *strategic marketing outcomes*" dengan objek industri pariwisata di Indonesia.

5.3.1. Membangun Kerjasama Pemasaran

1. Kemampuan mendesak pihak lain untuk melakukan apa yang dikehendaki atau kekuatan memaksa (*Coercive Power*) dan Kepercayaan (*Trust*) adalah dua hal yang berkedudukan sama dalam pertukaran relasional. Keduanya memiliki peran yang berbeda tetapi tetap diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan dalam bekerjasama. Sehingga dalam menjalin hubungan kerjasama pemasaran, pendekatan *Resources Based Theory* dan *Market Based Theory* dapat digunakan secara bersamaan. Dalam studi ini terbukti pula bahwa untuk menjalin kerjasama dalam industri pariwisata basis perilaku positif atau landasan etika baik lebih dominan yaitu kepercayaan/saling percaya. Jadi, hubungan pemasaran dalam industri pariwisata basis utamanya adalah *market based views* yang memiliki kekuatan/aset strategis.

2. Kekuatan memaksa dalam hubungan pemasaran berperan untuk mengendalikan komitmen para pelaku bisnis agar kerjasama tetap diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan dalam bekerjasama. Pelaku organisasi akan memegang teguh konsensus, menjaga dan menumbuh-kembangkan orientasi hubungan harmonis dan jangka panjang, karena pada dasarnya setiap pelaku organisasi tidak menghendaki terjadinya konflik dalam bekerjasama.
3. Kemampuan suatu organisasi untuk mendesak/menuntut pihak lain mematuhi direspon lebih baik dibanding untuk merubah sesuatu. Jadi, pelaku bisnis (manusia) akan lebih mudah mengikuti aturan, ajakan, atau paksaan yang terselubung dibanding merubah apa yang telah ditetapkan. Kondisi ini tidak terlepas dari budaya orang kebanyakan di Indonesia yang lebih apresiatif terhadap ajakan, dibanding perintah langsung dengan kalimat lugas (*vulgar*).

5.3.2. Membangun Nilai-Nilai Hubungan Jangka Panjang.

Relationship outcomes dalam pemasaran relasional dikonsepsikan oleh para ahli dengan beragam variabel, studi ini mengelompokkan variabel ini kedalam tiga variabel yaitu: loyalitas, keeratan hubungan dan pesan berantai positif. Terdapat dua alasan utama dalam pemilihan ketiga variabel tersebut: (1) bahwa konsekuensi dalam pemasaran relasional yang diperoleh dari hubungan antar organisasi secara teoretis dan konseptual para ahli menyebutkan pada ketiga variabel tersebut (Palmer 1996, Hennig-Thurau 2000); (2) alasan kedua bahwa tuntutan untuk memperoleh sinergitas kerjasama adalah perlu mengembangkan modal sosial yang diperoleh dari perilaku positif dari para pelaku bisnis dalam menjalin hubungan, yaitu: kesetiaan, keeratan hubungan dan pesan berantai

positif. Variabel-variabel ini dalam suatu jejaring atau hubungan kerjasama adalah modal potensial untuk memperoleh hasil yang jauh lebih besar bila dibanding dikerjakan secara individual (Axelrod 1984, 2003, dan Berry and Gresham 1986). Terdapat berbagai temuan penelitian dalam membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang ini, yaitu:

1. Sepanjang kekuatan memaksa digunakan untuk mengendalikan tujuan-tujuan kerjasama, maka nilai-nilai hubungan jangka panjang tetap dapat diraih, dan tidak akan merusak nilai-nilai hubungan yang dihasilkan. Sehingga studi ini bertolak belakang dengan studi Morgan and Hunt (1994) menyatakan bahwa kekuatan memaksa akan merusak nilai-nilai hubungan jangka panjang. Oleh karena itu, hasil studi ini mendukung temuan para ahli yang menyatakan bahwa *power* dibutuhkan dalam hubungan kerjasama, kekuatan memaksa tidaklah akan merusak nilai-nilai hubungan jangka panjang, selagi kerjasama dapat berlangsung. Sehingga temuan ini mendukung "*power-dependence theory*" yang dikemukakan oleh Emerson (1962), El-Ansary and Stern (1972), Gaski and Nevin (1985), Hermans (2003), Cook, et al (2004)
2. Intensitas kerjasama dalam hubungan pemasaran adalah upaya merajut (*crafting*) kesetiaan, keamatan hubungan, dan komunikasi positif antar organisasi. Hasil studi ini mendukung temuan-temuan studi yang dilakukan oleh Grönroos 1994, Ganesan 1994, Berry 1983, Palmer 1996. Jadi, hasil temuan studi ini semakin mengukuhkan pandangan "*Market Based Theory*" bahwa apabila perusahaan mampu membangun kerjasama dengan pihak lain (membangun hubungan sosial) maka akan memperoleh/memperkuat modal

sosial (*social capital*) yang dimiliki. Temuan ini juga mendukung "*Social Exchange Theory*" yang menyatakan "ikatan struktural dan ikatan sosial akan menjadi sumber kekuatan untuk menjalin hubungan jangka panjang (David, et al 2007)

3. Hasil studi ini menyimpulkan bahwa loyalitas dan komitmen relasional adalah variabel yang sangat penting dalam membangun kerjasama pemasaran yang intensif, sehingga studi ini mendukung temuan-temuan studi Morgan and Hunt 1994, Geyskens 1996, Moorman, et al 1992. Oleh karena itu, secara teoretis temuan studi ini mendukung "*The Commitment-Trust Theory*" yang menyatakan bahwa komitmen relasional adalah ikatan emosional dalam jalinan hubungan yang orientasinya bersifat jangka panjang.
4. Kepercayaan, komitmen relasional dan kerjasama adalah jalur yang paling dominan untuk membangun nilai-nilai hubungan jangka panjang. Sehingga, kepercayaan adalah basis dari kualitas hubungan, komitmen relasional adalah kualitas hubungan tersebut. Jika hubungan dijalin dengan saling percaya maka kualitas hubungan akan semakin tinggi dan memudahkan bagi organisasi untuk mencapai nilai-nilai hubungan jangka panjang (*Value of Lifetime Relationship*). Jadi secara teoretis, hasil studi ini mendukung "*Market Based Views*" bahwa kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan akan memberikan banyak manfaat, dan membentuk modal sosial (*social capital*) bagi perusahaan yang sulit ditiru pihak lain. Temuan ini juga mendukung "*commitment-trust theory*" dari Morgan and Hunt (1994) bahwa

kepercayaan dan komitmen adalah perilaku pertukaran relasional positif yang merupakan sumber permanen untuk membangun *relationship outcomes*.

5. Hasil studi ini menguatkan bahwa kerjasama bukanlah sebagai *outcomes* akhir dari pemasaran relasional, tetapi *relationship outcomes* tersebut adalah loyalitas, keeratan hubungan antar organisasi, dan pesan berantai positif. Jadi, temuan ini semakin memberikan informasi bahwa *the commitment-trust theory* dari Morgan and Hunt (1994) belumlah memenuhi hukum *lawlikes behaviour*, karena variabel-variabel konsekuensi yang terkandung dalam nilai hubungan jangka panjang terbukti signifikan dipengaruhi oleh intensitas kerjasama.

5.3.3. Membangun *Strategic Marketing Outcomes* (sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan kinerja pemasaran) berdasarkan Nilai-nilai Hubungan Jangka Panjang.

Studi ini juga diilhami dari studi Hoffman (2000), Piercy and Lane (2007) yang juga melakukan studi tentang hubungan berperilaku dalam hubungan pemasaran dengan variabel strategik berupa keunggulan bersaing dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Oleh karena itu, studi ini melakukan kajian dampak implementasi pemasaran relasional (*relationship marketing*) dengan *strategic marketing outcomes*. Dari hasil studi ini diperoleh beberapa temuan yang menguatkan studi sebelumnya dan merupakan temuan-temuan baru dalam studi pemasaran relasional, yaitu:

1. Kerjasama yang akan menghasilkan sinergitas adalah kerjasama yang dapat meraih, memelihara dan menumbuh-kembangkan: kesetiaan, keeratan hubungan dan komunikasi positif antar organisasi. Selanjutnya, pembentuk

dominan dalam menciptakan sinergitas kerjasama antar organisasi pengelola bisnis pariwisata ini adalah keeratn hubungan (*strong relationship*). Jadi temuan ini sejalan dengan studi Palmer (1996,2000) tentang keeratn hubungan dalam kerjasama, Stokes (2006) yang berkaitan dengan jejaring dalam industri pariwisata, Drucker (1996) yang berbungan dengan memperkuat dan memperbesar asset perusahaan melalui *partnership*, D'Aveni (1994) dan Dinker, et al (2007) yang berkaitan dengan studi tentang membangun paradigma kerjasama dalam menghadapi *hyper-competition* dan hubungan sosial. Tercapainya sinergitas akan menjadikan perusahaan lebih cepat dan mudah akses pasar, cepat menghadapi perubahan dan menghadapi persaingan, omzet penjualan lebih besar , penghematan biaya relatif tinggi dan pada akhirnya perusahaan akan memperoleh laba lebih banyak dibanding tidak melakukan kerjasama.

2. Studi ini menyimpulkan bahwa, perusahaan akan memperoleh keunggulan posisional bersaing bila kerjasama antar organisasi tersebut dapat bersinergi. Sinergitas kerjasama adalah kondisi yang diperlukan untuk meraih keunggulan perusahaan dalam persaingan. Artinya, dengan diperolehnya kondisi-kondisi sinergis antar organisasi dapat digunakan sebagai kekuatan dalam persaingan maka secara langsung kondisi tersebut akan berdampak positif terhadap posisi perusahaan. Keunggulan utamanya adalah perusahaan dapat mengelola bisnisnya lebih murah dibanding pesaing, kemampulabaan lebih tinggi dibanding rata-rata ratio industri (perusahaan yang satu *line of business*) Jadi,

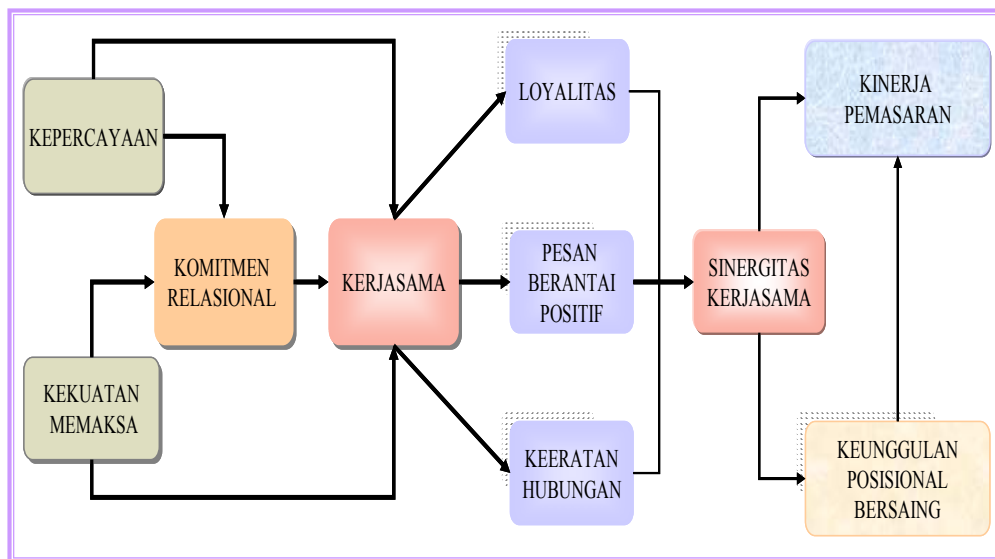
studi ini mendukung studi Bharadwaj, et al (1993), dan Zineldin and Bredenlow (2003) Doughlas and Ryman (2003).

3. Bersaing bukan berarti bermusuhan dengan pihak lain. Bersaing dilakukan untuk menghasilkan sesuatu yang spesifik, sulit ditiru dan dapat memberikan nilai tinggi bagi pelanggan akhir (*End-Customer Value*). Untuk mencapai sesuatu yang spesifik tersebut dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan pihak lain, agar organisasi dapat dikelola: lebih efektif, efisien dan produktif. Bersaing dalam kerjasama atau kerjasama dalam persaingan (*competition and cooperation*=“*coopetition*”) adalah pilihan strategis untuk memperoleh sinergi, keunggulan dan mencapai kinerja pemasaran yang tinggi. Hasi studi ini mendukung studi-studi yang dilakukan oleh Storbacka, et al (1994), Fournier, et al (1998), Zineldin (2004) dan Palmer (2000).
4. Sinergitas kerjasama merupakan capaian strategis yang dampaknya dominan untuk meraih kinerja pemasaran. Dengan demikian, sinergitas kerjasama adalah sebagai kondisi yang memang perlu dan harus dicapai dalam suatu hubungan kerjasama yang dikembangkan dari konsep pemasaran relasional (*relationship marketing*). Studi ini menguatkan studi yang dilakukan oleh Zineldin (2004), Murphy, et al (2005), Zineldin and Bredenlow (2003). Temuan ini mendukung “*market based view*” yang berkaitan dengan pengelolaan modal sosial (*social capital*) yang dipergunakan untuk memperoleh akselerasi pencapaian kinerja perusahaan melalui kerjasama antar organisasi.

5. Sinergitas kerjasama berperan penting sebagai media antara hasil-hasil keperilakuan (*relationship outcomes/value of lifetime relationship*) dengan luaran-luaran pemasaran strategik (*strategic marketing outcomes*) dalam kerjasama pemasaran berbasis pemasaran relasional (*relationship marketing*).

Selanjutnya, secara totalitas dari model-model yang dikembangkan dalam studi ini dapat didesain model yang mengintegrasikan ketiga model empirik tersebut, sehingga dapat menjadi kontribusi teoretis dan konseptual dalam pola hubungan pemasaran relasional dan konsekuensi-konsekuensinya terhadap *strategic marketing outcomes*, sebagaimana tertera pada Gambar 5.32.

GAMBAR 5.32.
INTEGRASI MODEL-MODEL EMPIRIK dalam PEMASARAN
RELASIONAL DAN STRATEGIC MARKETING OUTCOMES

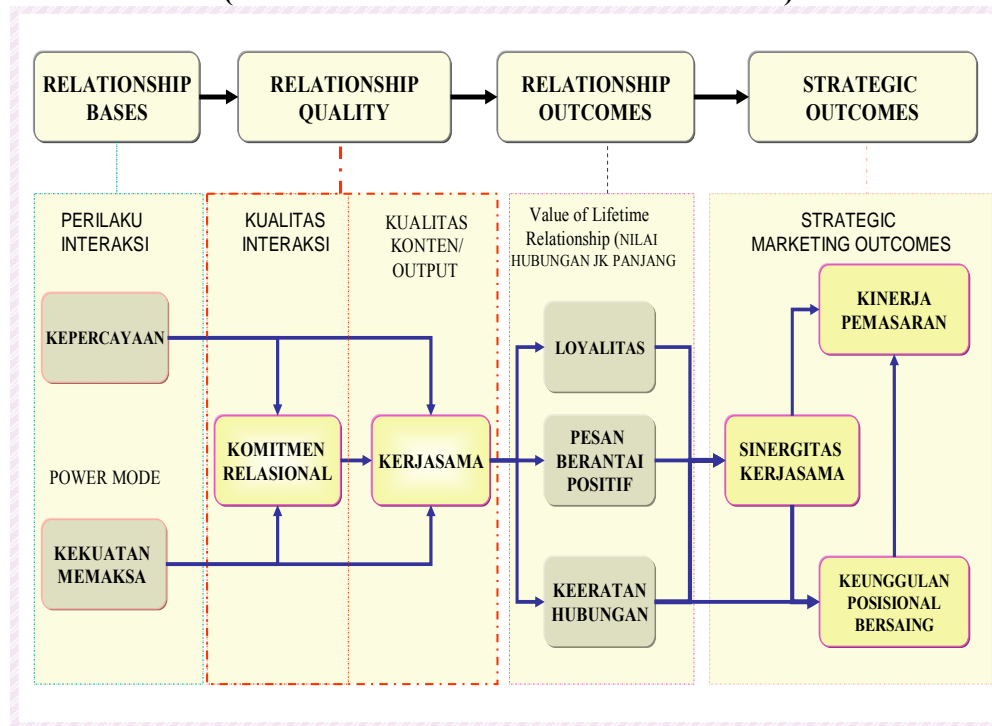


Sumber : Diolah dan dikembangkan untuk disertasi ini.

Berdasarkan integrasi model empirik, temuan-temuan penelitian dan model teoretikal dasar yang telah dibangun dalam studi ini, maka dapat

dikembangkan model kerjasama pemasaran berlandaskan pada konsep *relationship marketing* sebagaimana tertera pada Gambar 5.33.

GAMBAR 5.33.
MODEL TEORETIKAL HUBUNGAN KERJASAMA ANTAR
ORGANISASI BERBASIS *RELATIONSHIP MARKETING*
(*RELATIONSHIP MARKETING MODELS*)



Sumber : Dielaborasi dan dirangkum untuk disertasi ini

Model teoretikal ini (Gambar 5.33) dibangun berdasarkan pada berbagai bangun teoretik, dan hasil kajian empirik dalam studi ini. Teori-teori dasar yang melandasi adalah teori organisasi yang berbasis *market based views* dan *resources based views*. Pandangan *market based* bahwa untuk mencapai hasil-hasil strategis diperlukan kerjasama dengan pihak lain yang dikonsepsikan dalam *inter-firm/organizational relationship* dalam studi ini difokuskan pada konsep *relationship marketing*. *Relationship marketing* adalah sebuah konsep pemasaran yang diformulasikan untuk mengatasi konsep-konsep pemasaran tradisional (*transactional marketing*) yang saat ini telah menjadi usang.

Relationship marketing dibangun oleh para ahli pemasaran dengan berbagai pendekatan teori, konsep dan paradigma, seperti: *social exchange theory*, *transaction cost theory*, *cooperation*, *co-opetition*, dan *relational exchange behavior*, yang berkaitan dengan hubungan pertukaran antara organisasi dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Untuk pola hubungan antar organisasi dikembangkan pola hubungan *business-to-business relationship* dan untuk pola hubungan antara perusahaan dengan konsumen akhir dikembangkan konsep-konsep *business-to-customer relationship*. Namun, kedua bentuk relasional tersebut dilandasi pada ”upaya menciptakan hubungan harmonis dan jangka panjang (*lifetime relationship*) dengan seluruh pihak (*stakeholders*)” (Gumesson 2002). Konsekuensinya perusahaan harus mengerahkan seluruh sumberdaya dan kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai kondisi tersebut. Oleh sebab itu, konsep pemasaran relasional berkeyakinan bahwa terjalannya hubungan harmonis dengan seluruh pihak akan memberikan kontribusi kepada keuntungan-keuntungan strategis dan pada akhirnya perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantages*).

Berdasarkan logika teoretikal tersebut, serta analisis dan temuan-temuan hasil penelitian, maka dibangun model *Relationship Marketing* sebagaimana tertera pada Gambar 5.33, dengan penjelasan sebagai berikut:

Berdasarkan Gambar 5.33, dapat diketahui bahwa untuk mencapai hasil-hasil strategik (*strategic marketing outcomes*) dibutuhkan nilai-nilai hubungan jangka panjang (*Value of Lifetime relationship*) yang merupakan hasil (*relationship outcomes*) dari perusahaan yang menjalin kerjasama dengan

organisasi lain. Nilai hubungan jangka panjang tersebut diperoleh dari kualitas pertukaran relasional dan kualitas *output*/konten dari hubungan selama kerjasama berlangsung (*Relationship Quality*), dan basis dari relasional (*Relationship Bases*) adalah perilaku pertukaran relasional (*relational exchange behavior*) dan kekuatan/kekuasaan (*power mode*).

1. **Basis Relasional (*Relationship Bases*).** Dasar yang digunakan organisasi untuk membangun kerjasama dengan menggunakan kepercayaan sebagai perilaku positif dan kekuatan memaksa sebagai kekuatan untuk mengendalikan proses hubungan. Temuan teoretis ini diharapkan dapat melengkapi teori yang diajukan Morgan and Hunt (1994) yang menyatakan bahwa pemasaran relasional (*relationship marketing*) dasarnya adalah perilaku positif berupa kepercayaan. Kelengkapan itu dengan menambahkan kekuatan memaksa/kemampuan mendesak yang digunakan sebagai pengendali dalam hubungan kerjasama pemasaran. Sebagaimana teori kekuatan (*power theory*) dalam hubungan antar organisasi yang dikembangkan oleh Emerson (1968), El-Ansary and Stern (1972) dan telah dibuktikan pula oleh Gaski and Nevin (1985), Anderson and Narus (1990), Chatterjee (2007), Frazier and Rody (1991), Frazier (1999), Hermans (2003). Selanjutnya, Emerson (1962) telah menegaskan bahwa kekuatan memaksa dalam hubungan antar organisasi bukan melekat pada orang tetapi melekat pada pertukaran sosial, karena setiap pelaku organisasi tidak menginginkan terjadinya penyimpangan kesepakatan maka kekuatan memaksa digunakan sebagai alat untuk mengendalikan jalannya kerjasama. Namun, yang perlu mendapat perhatian adalah

penggunaan kekuatan memaksa untuk merubah cenderung akan mengganggu komitmen relasional dan kerjasama. Oleh karena itu, para pelaku bisnis hendaknya menggunakan kekuatan memaksa yang diarahkan untuk mengendalikan kerjasama, bukan mengendalikan organisasi rekanan. Perubahan-perubahan persyaratan/perjanjian dapat dilakukan dengan cara membicarakan terlebih dahulu setiap perubahan yang berkaitan dengan kerjasama sebelum diambil keputusan, artinya terjadi komunikasi antar pelaku bisnis.

Jadi, secara teoretik maupun empirik telah dibuktikan bahwa kepercayaan saja tidak cukup untuk meningkatkan intensitas kerjasama, apalagi untuk membangun hubungan yang bernilai jangka panjang dan mencapai hasil-hasil strategis, juga sebaliknya. Oleh karena itu, kepercayaan (*trust*) perlu diimplementasikan bersamaan dengan *power mode* berupa kekuatan memaksa/kemampuan mendesak (*coercive power*).

2. **Kualitas Relasional (*Relationship Quality*)** adalah kualitas hubungan yang terjalin selama berlangsungnya kerjasama, merupakan meta konstruk yang berisi beberapa komponen penting yang merefleksikan keseluruhan hubungan antara perusahaan dan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Banyak ahli yang mengkonsepsikan tentang *relationship quality* ini, dengan berbagai konsep, seperti: *relational commitment* (Anderson and Weitz 1992, Moorman, et al 1992, Morgan and Hunt 1994), *cooperative norm* (Baker, et al 1999), *customer orientation* (Dorsch, et al 1998, Palmer and Bejou 1994),

seller expertise (Palmer and Bejaou 1994) dan *conflict, willingness to invest, and expectation to continue* (Geyken, et al 1996, 1999)

Karena studi ini diformulasikan untuk menguji konsep yang dikemukakan oleh Morgan and Hunt (1994) tentang teori kepercayaan-komitmen (*the commitment-trust theory*), maka studi inipun memposisikan *relational commitment* sebagai konstruk yang dapat merfleksikan kualitas suatu hubungan. Namun, dalam studi ini kualitas hubungan tersebut di kategorikan sebagai kualitas proses, karena komitmen relasional bukanlah hasil tetapi cerminan proses terjalinannya suatu hubungan. Sedangkan kerjasama adalah kualitas hubungan berupa *output* yang akan diperoleh dari proses pertukaran relasional tersebut. Kualitas konten kerjasama mengandung unsur: ragam kerjasama, kuantitas/frekuensi kerjasama, intensitas kerjasama dan kualitas kerjasama)

Model yang dibangun dalam studi ini, semakin menguatkan teori-teori tentang komitmen relasional, bahwa dalam konsep pemasaran relasional (*relationship marketing*) komitmen relasional merupakan bagian integral dari hubungan bisnis jangka panjang (Anderson and Weitz 1992, Gundlach, et al 1995, Hunt and Morgan 1994). Diberbagai bukti empiris yang dikaji oleh banyak ahli menjelaskan bahwa komitmen merupakan kepentingan permanen untuk membangun dan memelihara hubungan jangka panjang (Anderson and Weitz 1992, Dwyer, et al 1987, Moorman, et al 1992).

Dalam pemasaran relasional, komitmen telah dikenal sebagai bagian yang integral dari hubungan bisnis jangka panjang (Anderson and Weitz 1992,

Gundlach, et al 1995, Eagly 1992, Morgan and Hunt 1994). Dalam banyak kasus dijelaskan komitmen sebagai jenis kepentingan permanen untuk membangun dan memelihara hubungan jangka panjang (Anderson and Weitz 1992, Dwyer, et al 1987, Moorman, et al 1992, Dorsch, et al 1998).

Sejalan dengan Gundlach, et al (1995), penelitian ini mendasarkan keyakinan bahwa komitmen memiliki tiga dimensi yang berbeda, yaitu: (1) afektif, yaitu komitmen yang sebagai sikap positif terhadap hubungan masa depan, (2) instrumental, yaitu komitmen yang ditunjukkan ketika hubungan menyebabkan adanya beberapa bentuk investasi (waktu, sumber-sumber lain) dan (3) dimensi temporal yaitu dimensi komitmen yang mengindikasikan bahwa hubungan yang ada akan berlangsung sepanjang waktu (Garbarino and Johnson 1999).

Komitmen adalah ikatan sosial antar pihak yang menjalin kerjasama, berfungsi sebagai pendorong para pelaku bisnis untuk meningkatkan intensitas kerjasama antar organisasi. Ikatan (*bonding*) adalah suatu proses diamana kedua belah pihak yang bekerjasama menumbuh-kembangkan kerjasama yang saling menguntungkan (Smith 1998). Ikatan sosial antar pelaku bisnis yang perlu dikembangkan adalah perasaan suka, saling memberi, persahabatan, memegang teguh konsensus, dan keterlibatan lain yang menyulitkan seseorang untuk melepaskan diri dalam ikatan tersebut. Wilson and Mummalaneni (1988) menandakan bahwa hubungan yang dilandasi oleh ikatan sosial yang kuat akan mendorong para pelaku organisasi memiliki komitmen relasional yang semakin tinggi. Ikatan sosial merupakan ikatan

yang lebih kuat dan akan menyebabkan para pelaku bisnis sulit mengakhiri hubungan kerjasama dengan rekanan.

Jadi, pilihan pada komitmen relasional dan kerjasama sebagai kualitas relasional (*relationship quality*) dapat dibenarkan secara teoretis dan secara empiris (hasil studi) telah dibuktikan berulang-ulang bahwa komitmen relasional merupakan pemicu terjadinya perilaku lanjutan dari suatu hubungan, baik hubungan antar organisasi maupun perusahaan dengan konsumen akhir.

3. **Luaran-Luaran Relasional (*Relationship Outcomes*)**, studi ini mengelompokkan hasil-hasil pemasaran relasional berupa hasil yang mencerminkan nilai hubungan yang memiliki karakteristik jangka panjang (*lifetime*), yaitu: loyalitas, keeratan hubungan dan pesan berantai positif. Hasil-hasil ini diperoleh dari berbagai aktivitas pemasaran, dalam model ini aktivitas pemasaran yang dilakukan adalah kerjasama pemasaran dengan organisasi lain. Kerjasama pemasaran yang dapat meraih nilai-nilai hubungan jangka panjang (*value of lifetime relationship*) adalah kerjasama yang intensitasnya tinggi, sesuai dengan kebutuhan organisasi dan diorientasikan pada jalinan hubungan harmonis.

Hasil-hasil pemasaran relasional merupakan sumber keunggulan bagi perusahaan, merupakan asset baru yaitu sebagai modal sosial (*social capital*) bagi perusahaan untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih strategis. Kesetiaan, keeratan hubungan dan pesan berantai positif antar organisasi dicapai melalui proses panjang. Bagi perusahaan yang terlibat dalam

kerjasama yang telah mencapai kondisi ini akan mudah untuk meraih kondisi pemasaran strategis. Karena ikatan sosial yang dibangun dan dihasilkan dalam bentuk ikatan emosional jauh lebih sulit dicapai dibanding dengan ikatan yang dibangun atas dasar ikatan struktural. Namun apabila telah diraih maka ikatan sosial jauh lebih kuat dibanding ikatan struktural (Wilson and Mummalaneni 1988).

Jadi, nilai-nilai hubungan jangka panjang akan memudahkan bagi perusahaan untuk mencapai sinergitas kerjasama, keunggulan posisional bersaing dan pencapaian kinerja pemasaran yang tinggi. Hal ini sangat mungkin, karena hubungan antar organisasi tidak dapat lepas dari hubungan antar manusia. Interaksi individual dari dua organisasi merupakan hal penting untuk menguatkan komunikasi antar organisasi dan pertukaran informasi akan meningkatkan hubungan secara keseluruhan. (Wilson and Mummalaneni, 1988)

4. **Hasil-Hasil (Luaran) Strategis (*Strategic Outcomes*)**, Issu tentang kolaborasi dan strategi aliansi adalah isu yang sangat tajam saat ini. Pertemanan dalam bisnis (aliansi strategis), jejaring (*networking*), kolaborasi (*collaboration*), koordinasi (*coordination*) dan kooperasi (*cooperation*) semakin dibuktikan oleh banyak ahli dan pelaku bisnis adalah pilhan strategis ampuh untuk memenangkan dalam persaingan global (Zineldin, et al 1997, Zineldin 2000, Zineldin and Bredenl w, 2003). Zineldin (1998) menyatakan bahwa *cooperation* dan *competition* adalah "Co-opetition" yang maknanya: "bagaimana bersaing untuk memperebutkan pasar tetapi berteman dalam

menyiapkannya”. Bersaing adalah naluri manusia (Hensler 2000) yang akan membawa pada kondisi lebih agresif untuk mencapai produktifitas, lebih menikmati hidup dan membangun karakter manusia. Namun, lebih jauh Hensler (2000) menjelaskan pula bahwa bersahabatpun/persahabatan (*partnership*) adalah naluri manusia yang lebih dominan sebagai makhluk sosial. Oleh karenanya, jalinan hubungan baik (*relationships*) dengan orang lain akan jauh lebih baik, menghasilkan banyak teman (*networking*), mendapatkan lebih banyak (*omzet* dan *share*), menjadi lebih efisien bahkan tidak rentan terhadap perubahan (*adaptabilitas tinggi*), dan lebih inovatif (Zineldin and Bredenl w 2003, Mac Donald 1991, Kotabe and Swann 1995).

Model yang dibangun dalam studi ini, menemukan dan merekomendasikan bahwa pilihan pada pola hubungan pemasaran relasional ini akan memperoleh hasil ekonomis dan organisasional melebihi dari bekerja secara individual. Nilai hubungan jangka panjang yang diperoleh dari ikatan-ikatan sosial dalam bentuk kesetiaan, keeratan hubungan dan komunikasi positif akan berdampak pada sinergitas kerjasama. Pengalaman melakukan kerjasama merupakan asset startegis dan merupakan *social capital* bagi perusahaan untuk meraih sinergitas kerjasama yang fantastis. Kekuatan jaringan/jejaring dan pengalaman bekerjasama akan menimbulkan kemudahan-kemudahan bagi perusahaan untuk mengelola bisnisnya, sehingga dapat bekerja lebih baik dari pesaing lainnya, serta akan memperoleh keunggulan posisional bersaing yang tinggi. Keunggulan posisional bersaing adalah kondisi perusahaan yang bekerjasama dapat mengelola perusahaannya, dan memperoleh hasil di atas rata-

rata pesaing/pasar. Sinergitas kerjasama yang dicapai dan posisi unggul dalam persaingan adalah capaian strategis yang dapat digunakan untuk memperoleh kinerja ekonomis dan organisasional, dalam model ini adalah kinerja pemasaran (*marketing performance*). Kinerja pemasaran yang diperoleh dari aktivitas pemasaran ini dicerminkan oleh: kontinuitas peningkatan omzet penjualan (*Sales Volume*), meningkatnya pangsa pasar (*Market Share*), meningkatnya pelanggan akhir (*Customer Retention*), Popularitas perusahaan meningkat (Lebih populer/*TOM = Top of Mind*), Lebih Inovatif mengembangkan produk dan sistem operasi, serta kemampulabaan tinggi dan meningkat sepanjang waktu (*Profitability and Rentability-Growth & High*).

Jadi, secara keseluruhan model ini mendukung apa yang disampaikan oleh Drucker (1996) "Organisasi dibesarkan bukan karena kepemilikan (*omnerships*) tetapi karena hubungan/pertemanan (*relationships/partnership....*)". Sehingga secara teoretis model ini dapat menuntun bagaimana pola hubungan yang dapat dikembangkan dalam menjalin hubungan pemasaran antar organisasi berbasis *Relationship Marketing*.

5.4. Implikasi Manajerial

Relationship marketing adalah pola hubungan antara organisasi dengan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) baik internal (*intra-firm relationship*) maupun eksternal organisasi (*inter-firm relationships*) yang diorientasikan untuk mencapai harmonisasi hubungan dalam jangka panjang (*lifetime value relationship*). Kerjasama antar organisasi harus dilandasi oleh

perilaku positif dan kemampuan memaksa untuk mengendalikan kerjasama tersebut.

Operasionalisasi pola hubungan pemasaran ini dapat diimplementasikan pada sektor lain, karena bukti empiris membuktikan bahwa tidak pernah suatu organisasi dapat menjalankan usahanya tanpa bekerjasama dengan pihak lain. Namun, karena studi ini dikaji pada industri yang memiliki karakteristik saling bergantung, maka tentu secara empiris implikasi manajerialnya dapat dilakukan pada organisasi yang memiliki karakter sama atau hampir sama dengan sektor pariwisata ini, yaitu memiliki sifat saling bergantung (*dependency* atau *interdependency*).

Selanjutnya, secara rinci dapat direkomendasikan bahwa untuk menumbuh-kembangkan hubungan pemasaran antar organisasi dalam bisnis pariwisata ini, atau perusahaan lain yang memiliki karakteristik sama/hampir sama perlu dikembangkan pola-pola hubungan sebagai berikut:

5.4.1. Landasan Menjalin Kerjasama

Untuk menjalin kerjasama yang dapat mencapai hasil-hasil strategis tidaklah cukup hanya didasarkan pada kepentingan kedua belah pihak saja tetapi perlu dilandasi dengan saling percaya (kepercayaan) dan kekuatan memaksa/kemampuan mendesak untuk mengendalikan kerjasama pemasaran antar organisasi, yaitu:

- 1) Mengembangkan kejujuran dalam bertransaksi
- 2) Menepati setiap janji/kontrak kerjasama
- 3) Berlaku adil dengan setiap rekanan bisnis

- 4) Memberikan hak secara proporsional dengan rekan bisnis
- 5) Selalu akurat dan tepat dalam menghitung transaksi
- 6) Tidak menuntut banyak persyaratan yang akhirnya menyulitkan rekan bisnis

Di samping itu, dari temuan-temuan studi dapat dihimpun sebanyak 7 (tujuh) kriteria persyaratan operasional yang harus dikembangkan dalam menjalin hubungan pemasaran relasional ini, yaitu :

1. Kerjasama dibangun oleh dua atau lebih orang, grup, organisasi yang memiliki **hasrat kuat** untuk menjalin hubungan harmonis
2. Masing-masing pihak melakukan proses kerjasama dengan nilai-nilai dasar untuk **memenuhi apa yang dibutuhkan/diharapkan oleh pihak lain**.
3. Setiap pelaku bisnis berupaya (memiliki semangat) untuk **"memberikan sesuatu yang bernilai"** bagi pihak lain selama menjalin kerjasama.
4. Setiap organisasi **memiliki hak untuk meninggalkan** rekanannya setiap saat, apabila bekerjasama justru menghasilkan kondisi yang lebih buruk.
5. Setiap entitas yang menjalin kerjasama harus **mampu dan berkesempatan mengkomunikasikan kehendak-kehendaknya** kepada entitas lain.
6. Setiap entitas memiliki **landasan etik dan norma yang mulia**, sejak awal sebelum dilangsungkan kerjasama telah memiliki komitmen tinggi untuk mencapai hubungan yang berkesinambungan (*sustainable long-term relationships*), dan
7. Setiap pihak **berupaya untuk menyeimbangkan hubungan**, jika terjadi konflik kepentingan.

Selanjutnya, pihak-pihak manajemen yang menjalin hubungan pemasaran ini dalam konteks internal organisasi telah memiliki target-target strategis, sehingga target strategis tersebut tidak akan tercapai manakala tidak dikendalikan. Oleh karena itu, kekuatan memaksa/kemampuan mendesak antar pihak yang bekerjasama merupakan variabel penting untuk dikembangkan dalam hubungan pemasaran antar organisasi pariwisata ini. Namun, yang perlu dikembangkan adalah kekuatan memaksa untuk mendesak kedua belah pihak dalam mematuhi aturan main (persyaratan, prosedur, dan ketentuan-ketentuan kerjasama). Kekuasaan memaksa untuk merubah yang tidak dikomunikasikan sebelumnya cenderung akan mendapat reaksi penolakan. Hasil studi menemukan bahwa pemaksaan untuk merubah cenderung direspon negatif/diabaikan rekan bisnis sehingga dapat berakibat buruk terhadap harmonisasi hubungan. Namun para pelaku bisnis ini akan tetap melakukan perubahan jika perubahan itu benar-benar demi keberlangsungan kerjasama dan dikomunikasikan sebelumnya.

Pelaku bisnis dalam industri pariwisata ini, perlu menjaga komitmen relasional dalam proses berlangsungnya kerjasama. Orientasi pada: hubungan harmonis, hubungan jangka panjang (*long-term relationship*), upaya membangun hubungan yang kuat, mematuhi konsensus, tidak mudah untuk mengganti rekanan, selalu berkehendak untuk memperoleh hasil optimal atas kerjasama yang dilakukan, dan tidak hanya mementingkan kepentingan sepihak saja adalah modal dasar untuk mengembangkan kerjasama yang intensif dalam bisnis pariwisata ini.

5.4.2. Upaya menciptakan dan membangun Nilai-nilai hubungan jangka panjang.

Implikasi manajerial dalam industri pariwisata di Indonesia, dapat dirumuskan sebagai berikut, bahwa :

1. Hubungan pemasaran harus diarahkan untuk mencapai kesetiaan, keamatan hubungan dan komunikasi positif (pesan berantai positif) sehingga jalinan hubungan antar organisasi bersifat jangka panjang.
2. Untuk mencapai itu pihak manajemen harus melakukan langkah-langkah positif dalam menjalin hubungan, yaitu :
 - a. Kerjasama dilandasi oleh kepercayaan dan komitmen relasional serta didukung oleh *power* yang dapat mengendalikan tujuan kerjasama.
 - b. Mengembangkan pola kerjasama sesuai dengan yang diharapkan oleh rekan bisnis namun tetap dalam batasan diperolehnya hasil optimal dari kerjasama tersebut.
 - c. Menumbuh-kembangkan lingkungan yang kondusif bagi perusahaan untuk melangsungkan operasional perusahaan dan kerjasama dalam industri pariwisata di Indonesia.

5.4.3. Mencapai kinerja pemasaran yang strategis

Upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam mencapai kinerja pemasaran yang tinggi adalah dengan cara:

1. Selalu berupaya untuk mengendalikan kerjasama sehingga diperoleh sinergitas dari kerjasama tersebut. Pengendalian dilakukan dengan cara melibatkan terus menerus rekanan terhadap transaksi yang memang merupakan kompetensi

rekanan. Saling melibatkan antar rekanan akan diperoleh hasil yang lebih: banyak, besar, efektif, efisien dan produktif.

2. Perusahaan harus tetap konsentrasi pada persaingan dan memperhatikan para pesaingnya, agar diketahui posisi perusahaan dalam persaingan dan selanjutnya dapat menentukan langkah-langkah strategis dari kondisi tersebut. Pengetahuan perusahaan terhadap posisi dalam persaingan akan memudahkan manajemen untuk mengambil keputusan strategis, terutama untuk menghadapi persaingan dan melayani konsumen akhir.
3. Para pelaku bisnis dalam industri pariwisata perlu meyakini bahwa kerjasama akan menghasilkan kinerja pemasaran yang optimal. Kerjasama antar organisasi akan mengoptimalkan: penggunaan sumberdaya/*asset* strategis berujud (*tangible assets*) maupun tidak berujud (*social capital, intelectual capital*) dan kapabilitas perusahaan, sehingga pengelolaan usaha akan lebih efektif dan efisien. Pengelolaan optimal diharapkan dapat mempertinggi kinerja pemasaran yang diperoleh dari hubungan antar organisasi. Karena sebagaimana yang disampaikan oleh beberapa ahli manajemen, bahwa kinerja pemasaran merupakan landasan untuk memperoleh kinerja keuangan dalam perusahaan, tanpa mampu mencapai kinerja pemasaran yang optimal maka perusahaan akan sulit mencapai nilai perusahaan (*corporate value*) yang tinggi (Kaplan and Norton, 2004, Clark, et al 2006, dan Rob McLean. 2006).
4. Implementasi dari model hubungan pemasaran ini akan bekerja semakin baik apabila perusahaan dalam mengoperasionalkannya berbasis pada budaya lokal yang tumbuh dan berkembang dimana perusahaan tersebut berdomisili.

Pemahaman ini menjadi penting, karena kekuatan memaksa atau kemampuan mendesak pihak lain untuk mematuhi atau merubah sesuatu berkaitan dengan respon pihak lain yang berinteraksi. Oleh karena itu, dalam mengimplementasikan model yang dikembangkan dalam studi ini perlu memahami aspek situasi dan kondisi perilaku pelaku organisasi yang lain. Kekuatan memaksa/kemampuan mendesak saat diimplementasikan sangat ditentukan oleh bagaimana pelaku organisasi mengimplementasikannya dengan pihak lain. Misal, orang Jawa yang selalu mengedepankan kesantunan dalam berbahasa tutur dan laku, maka kekuatan memaksa dapat menjadi efektif manakala disampaikan terlebih dahulu kondisi yang ingin dicapai bila mengikuti atau merubah seperti apa yang dikehendaki. Perintah tidak langsung akan lebih mudah dicerna dan diikuti oleh sebagian besar masyarakat Jawa tradisional, namun jika perintah tersebut menggambarkan "arogansi" akan direspon "seolah-olah", seperti: seolah-olah patuh, mengikuti, tidak membantah bahkan nampak setia. Jika ini terjadi maka hubungan/jalinan hubungan pemasaran tidak dapat mencapai harmonisasi hubungan yang bersifat jangka panjang. Jadi, penting bagi para manajer untuk mengimplementasikan *power mode* ini memperhatikan/ memahami aspek-aspek sosiologis, sosio-psikologis dan antropologis dari rekanan bisnis.

5.5. Implikasi Kebijakan Publik

Oleh karena studi ini dilakukan pada Industri pariwisata di Indonesia, dimana secara teoretis dan empiris yang telah dikaji dalam studi-studi terdahulu dan studi ini, bahwa industri pariwisata memiliki karakteristik saling bergantung (*interdependency*) antar organisasi (Jago and Shaw 1998, Falcon and Medina-Munoz 1999, Middleton 2001, dan Stokes 2003). Jadi, secara keseluruhan kebijakan-kebijakan pemerintah akan sangat berperan dalam menumbuhkan-kembangkan industri ini, maka berdasarkan temuan-temuan studi perlu direkomendasikan hal-hal sebagai berikut:

Indonesia adalah negara yang memiliki banyak tempat tujuan wisata (*tourism destination*), yang masing-masing memiliki keunggulan dan keterbatasan. Secara demografis, sosiologis, sosio-psikologis, budaya-subbudaya serta setiap daerah memiliki kapasitas dan kapabilitas pengelolaan berbeda-beda, maka terdapat tuntutan strategis yang harus diperhatikan oleh pelaku bisnis ini dan para pejabat pemerintah yang terkait. Perlu dan harus didesain strategi pengembangan industri pariwisata dengan cara menyusun *Grand Strategy* industri pariwisata di Indonesia yang berbasis budaya lokal dengan pengelolaan manajemen modern (*Grand strategy of Indonesian Tourism based on Local Culture and Resources*). Hal ini penting, agar keuntungan ekonomis dari industri pariwisata dapat dinikmati oleh para pelaku bisnis lokal sehingga dapat memberdayakan para pengusaha dan industri kecil/rumahan dan menengah yang berhubungan dengan bisnis pariwisata ini.

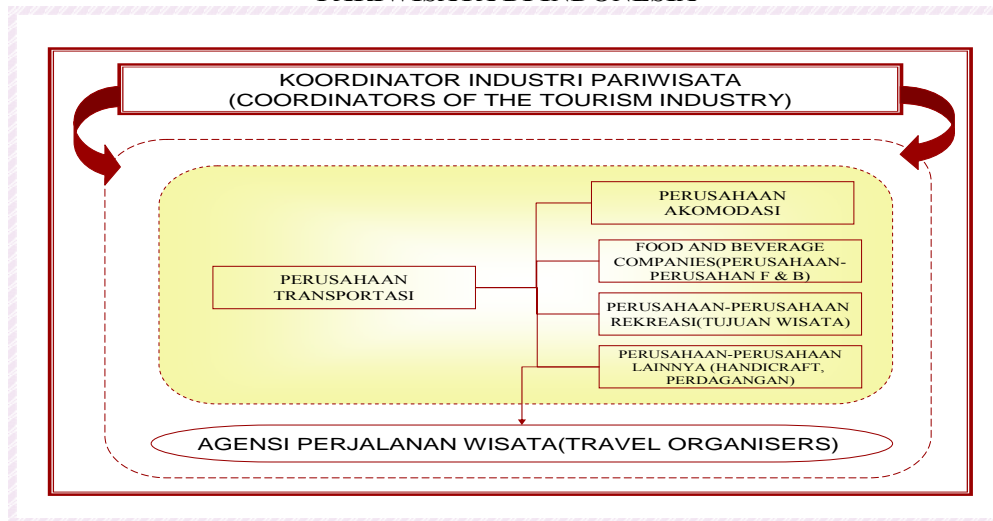
Secara operasional dapat dipetakan hubungan kerjasama pemasaran ini dengan pola sebagai berikut:

Industri pariwisata melibatkan berbagai organisasi bisnis yang memiliki karakteristik berbeda-beda, tetapi satu sama lain memiliki ketergantungan terhadap lainnya. Berdasarkan karakteristik usaha, perusahaan yang mengelola pariwisata ini dapat dikelompokkan menjadi: *travel organizer (tour operator, retail travel agencies, wholesale travel agencies, tour organizers*, dan *event organizers (MICE)*, perusahaan transportasi (*transport companies*) yaitu: maskapai penerbangan, perkapalan dan transportasi darat; perusahaan akomodasi (*accomodation companies*) yaitu: hotel, motel, apartemen, bungalow dan *camp-sites*; perusahaan *food and baverages* (restoran, kafetaria, *pubs*, dan katering; *recreational* dan *leisure companies* (taman umum/taman nasional, teater, museum, galeri seni), dan koordinator industri pariwisata (perusahaan pemerintah yang mengorganisir *tour* agensi, dan asosiasi *tour* agensi). Walaupun perusahaan-perusahaan tersebut beroperasi secara independen dan selalu bersaing satu sama lain, namun perusahaan tersebut adalah bagian dari keseluruhan sistem dalam industri ini.

Oleh karena itu, hubungan pemasaran antar organisasi ini perlu dibuat secara sistematis sehingga kerjasama yang dihasilkan dapat menghasilkan sinergi kerjasama yang fantastis, dan mampu menciptakan keunggulan bersaing perusahaan dan menguatkan posisi perusahaan dalam persaingan. Pada akhirnya kerjasama ini akan menghasilkan kinerja pemasaran yang tinggi. Secara

diagramatik pola kerjasama tersebut dapat dibuat dalam bentuk diagram sebagai berikut:

GAMBAR 5.34
POLA HUBUNGAN ANTARA PERUSAHAAN DALAM INDUSTRI
PARIWISATA DI INDONESIA



Sumber: Dirangkum dari temuan studi dan dikembangkan dari Clark, et al 2006 dan Midellton, 2001.

Pola kerjasama dalam industri pariwisata di Indonesia ini perlu dikembangkan dengan pola kerjasama yang dapat dikontrol secara manajerial/ dikoordinir oleh organisasi profesional. Untuk itu, organisasi yang menjadi koordinator merupakan perusahaan pemerintah atau asosiasi industri pariwisata. Koordinator dari institusi pemerintah bukanlah instansi seperti Dinas Pariwisata. Alasannya, instansi ini memiliki karakteristik dan birokrasi yang sangat berbeda dibanding dengan industri pariwisata. Industri pariwisata memerlukan profesionalisme, dan kompetensi tinggi dalam pengelolaannya, sehingga pola kerja efektif, efisien, dan produktivitas tinggi merupakan tuntutan dan keharusan.

Berdasarkan Gambar 5.34. dapat dijelaskan bahwa koordinator berperan membuat rancangan, mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh aktivitas perusahaan-perusahaan yang menyediakan produk dan jasa pariwisata baik langsung maupun tidak langsung. Sementara, perusahaan-perusahaan agensi perjalanan wisata dan *event organizer* adalah pengelola operasionalisasi seluruh rangkaian aktivitas wisatawan, termasuk memberikan informasi yang dibutuhkan wisatawan. Pola hubungan ini dibangun atas dasar perilaku positif, yaitu saling percaya dan mematuhi kesepakatan-kesepakatan bisnis yang telah ditetapkan. Menumbuh-kembangkan nilai-nilai hubungan jangka panjang agar dicapai sinergitas kerjasama yang dapat menghasilkan kondisi strategis bagi perusahaan. Apabila model ini dikembangkan, keuntungan ekonomis tidak akan hanya dinikmati oleh investor asing dan swasta yang sangat kuat dalam bisnis ini. Akan terjadi *mutual-benefit* antar pihak-pihak yang bekerjasama, sebagaimana dinyatakan oleh Stokes (2003, 2006) ahli pariwisata dari *Griffith University* yang mengkaji dan mengembangkan pola-pola pengembangan dan hubungan antar organisasi pariwisata di Australia. Ahli ini menegaskan pula bahwa, industri pariwisata tidak akan pernah tumbuh dengan cepat tanpa atmosfer yang kondusif baik berasal dari masyarakat lokal maupun yang diciptakan oleh pemerintahan lokal maupun pusat melalui peraturan-peraturan yang dapat memelihara dan menjaga potensi ekonomi dan lingkungan dimana pariwisata tersebut akan ditumbuh-kembangkan. Beberapa contoh negara lain yang telah membentuk pola koordinator ini, seperti: *Australian Tourism Organization*, *Thailand Tourism Organization*, *Malaysia Tourism Organization* yang berfungsi untuk

mengkoordinasikan strategi-strategi pariwisata sampai pada tingkat implementasi, meskipun dinegara-negara tersebut tetap masih banyak asosiasi organisasi-organisasi yang satu *line of business*.

Selanjutnya untuk membangun, menumbuh-kembangkan industri pariwisata, dan meningkatkan kunjungan wisata baik antar daerah (wisatawan nusantara) maupun wisatawan manca negara dapat direkomendasikan beberapa kebijakan pemerintah pusat maupun daerah secara spesifik, yaitu:

1. Memahami Perilaku Pelancong. Perilaku pelancong pada dasarnya adalah sama, yaitu untuk memenuhi kebutuhan hedonis (sesuatu yang menyenangkan) yang diperoleh melalui *traveling*, destinasi wisata, pertunjukan, dan akomodasi (Jago and Shaw 1998). Sehingga, perlu penggarapan secara profesional dan proporsional dari seluruh objek-objek wisata (*tourism destination*) yang dipadukan dengan atraksi-atraksi tradisional dan modern. Oleh karena itu, diperlukan *destination tourism management* pada tataran nasional, wilayah/daerah dan perusahaan.
2. Pemberdayaan masyarakat baik yang berkaitan dengan profesionalisme pelaku pariwisata maupun masyarakat umum. Berdayanya masyarakat sekitar objek wisata maka potensi sumberdaya lokal akan dapat memberikan nilai tambah kepada perekonomian rakyat, jika tidak maka akan terjadi ketimpangan antara pengelola wisata modern dengan masyarakat yang daerahnya menjadi objek wisata.
3. Upaya mencapai keseimbangan pengembangan potensi ekonomi dari sektor pariwisata maka pemerintah perlu mengidentifikasi dan menumbuh-

kembangkan wilayah tujuan wisata potensial di Indonesia secara terintegrasi dan terprogram (melalui tahapan prioritas), tidak terkonsentrasi hanya pada wilayah tertentu (Jawa dan Bali). Selanjutnya, untuk mengoptimalkan *outcomes* yang ditargetkan, pemerintah pusat melalui pimpinan/pejabat daerah dapat menggunakan *power*-nya untuk mengintegrasikan objek wisata, sarana-prasarana wisata yang dikelola oleh swasta maupun BUMN yang ada di daerah-daerah.

4. Pengemasan paket-paket wisata harus dilakukan dengan melibatkan banyak pihak yang berkompeten dalam mengambil keputusan, sehingga implementasi strategisnya akan lebih terkoordinir, tepat waktu dan efisien. Oleh karenanya diperlukan *Tour and Travel Management* yang diimplementasikan secara komprehensif dan terintegrasi pada tingkat organisasi (perusahaan), daerah dan nasional.
5. Pemerintah selayaknya melakukan regulasi terhadap tumbuh-kembangnya organisasi pariwisata, sehingga (misal) Biro Perjalanan Wisata tidak diperkenankan hanya menjual tiket tanpa turut serta mendesain bagaimana meningkatkan industri pariwisata di wilayahnya atau secara nasional.
6. Merancang *event* internasional, nasional maupun daerah yang dikemas menjadi suatu objek destinasi bagi wisatawan lokal, nasional maupun internasional dan sifatnya berkelanjutan.
7. Pemerintah dan pelaku bisnis pariwisata konsisten memanfaatkan media dan teknologi informasi sebagai sarana promosi kepada seluruh calon wisatawan

dan pemangku kepentingan lainnya. Sehingga terbangun sistem informasi pariwisata Indonesia yang terintegrasi dari sabang sampai merauke.

8. Untuk meningkatkan wisatawan nusantara, kerjasama antar daerah/wilayah merupakan potensi yang sangat besar. Kerjasama dapat dilakukan antar departemen, misalnya untuk liburan sekolah dari Taman Kanak-Kanak sampai dengan Perguruan Tinggi dapat dijadikan sebagai objek konsumen akhir. Caranya, paket-paket wisata antar daerah dikemas oleh Koordinator industri wisata (saat ini belum ada), dan dikemas paket-paket wisata berdasarkan tiap-tiap segmen yang dituju. Hasil perencanaan strategis tersebut di koordinasikan pada tingkat antar pemerintahan kota, kabupaten, dan provinsi di seluruh Indonesia. Jika ini dilakukan, kita akan memperoleh hasil yang tidak hanya pemerataan pendapatan tetapi tumbuh-kembang perekonomian antar daerah akan semakin berimbang, dan akan memberikan wawasan nusantara bagi para anak bangsa. Untuk melaksanakan ini dibutuhkan komitmen dari pelaku bisnis pariwisata dan aparat pemerintahan (para pengambil keputusan dan pelaksana).
9. Untuk wisatawan mancanegara, memanfaatkan seluruh konsulat, atase dan kedutaan besar Indonesia untuk menjadi sarana produktif memperkenalkan dan membangun citra Indonesia. Meningkatkan intensitas kerjasama dengan biro perjalanan wisata internasional (luar negeri) dan maskapai penerbangan untuk route perjalanan.

5.6.Keterbatasan Penelitian.

Chad Perry (1998, 2002), menyatakan bahwa keterbatasan penelitian perlu disampaikan dalam setiap hasil studi, karena banyak hal yang tidak dapat ditangkap dalam model penelitian. Oleh karena itu, keterbatasan dalam studi ini antara lain:

1. Keterbatasan dalam Model. Desain model teoretikal yang dibangun dalam studi ini berkaitan dengan pencapaian *strategic marketing outcomes* yang didasarkan pada teori-teori hubungan antar kelembagaan (*inter-firm relationship/market based view*). Sementara, untuk mencapai *strategic marketing outcomes* tersebut dapat pula dilakukan dengan membangun *intra-firm relationship* yang akan menghasilkan kompetensi organisasi (*resources based view*). Kompetensi organisasi yang diperoleh dari pola pengembangan internal organisasi juga merupakan sumberdaya strategik bagi perusahaan. Jadi, model teoretikal ini perlu dilengkapi dengan model yang dibangun dari *intra-firm relationship* berbasis sumberdaya (*Resources Based View*).
2. Pengujian model empirik dalam studi ini menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*), sehingga hubungan antar variabel menjadi sangat kompleks. Meskipun kerumitan-kerumitan tersebut dapat diatasi oleh *software* SEM seperti Lisrel dan AMOS, namun tetap sering ditemukan problem statistik. Berdasarkan hasil pengujian *fit-model* untuk: model empirik I terdapat dua kriteria yang nilainya marginal, yaitu: nilai GFI=0,892 dan AGFI=0,869; sedangkan model empirik II juga terdapat dua

kriteria yang nilainya marginal, yaitu: nilai GFI=0,872 dan AGFI=0,850 dibawah batas kriteria minimal sebesar 0,900

3. Secara statistik kemampuan menjelaskan dari variabel-variabel yang mempengaruhi (anteseden) terhadap variabel konsekuen dikatakan sempurna apabila memiliki kemampuan menjelaskan 100%, yang dilihat dari nilai $R^2=1$. Berdasarkan hasil pengujian statistik menggunakan model persamaan struktural (SEM) dengan software AMOS 5,0 diketahui bahwa:

a. Model empirik I.

- 1). Nilai R^2 untuk kepercayaan sebesar = 0,00, artinya kekuatan memaksa tidak mampu menjelaskan variabel kepercayaan antar organisasi. Hal ini dikarenakan variabel kekuatan memaksa untuk mematuhi direspon lebih baik daripada kekuatan memaksa untuk merubah. Sehingga pembentuk variabel tersebut menjadi kontradiktif.
- 2). Nilai R^2 Komitmen relasional sebesar = 0,32, dan kerjasama=0,37, artinya kekuatan memaksa dan kepercayaan dan komitmen hanya mampu menjelaskan intensitas kerjasama sebesar 37% dari batas sempurna dan kemampuan menjelaskan variabel kekuatan memaksa dan kepercayaan terhadap komitmen relasional sebesar 32%. Artinya, masih banyak variabel lain yang perlu dimasukkan selain kekuatan memaksa, kepercayaan dan komitmen relasional dalam model ini, karena kemampuan menjelaskan variabel-variabel ini masih jauh dari sempurna.

- 3). Nilai R^2 Keeratan Hubungan = 0,38; Pesan Berantai Positif nilai R^2 = 0,30, dan Loyalitas nilai R^2 = 0,40. Variabel-variabel nilai hubungan jangka panjang ini mampu dijelaskan oleh variabel intensitas kerjasama, komitmen relasional, kepercayaan dan kekuatan memaksa, meskipun belum sempurna karena hampir 60-70% dari variabel-variabel tersebut dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam model.

c. Model empirik II.

- 1). Berdasarkan angka *square multiple correlation* diperoleh nilai R^2 = 0,61 untuk sinergitas kerjasama. Meskipun variabel ini mampu dijelaskan oleh variabel loyalitas, pesan berantai positif dan keeratan hubungan ini cukup tinggi, melebihi 0,5, namun masih jauh dari 1. Jadi, masih banyak variabel lain yang perlu digali untuk menjelaskan sinergitas kerjasama.
- 2). Nilai R^2 untuk keunggulan posisional bersaing = 0,32, hal ini menunjukkan bahwa variabel sinergitas kerjasama hanya dapat menjelaskan 32% selebihnya 68% dijelaskan oleh variabel diluar kajian.
- 3). Kinerja pemasaran memiliki nilai $R^2=0,343$. Kemampuan menjelaskan dari variabel sinergitas kerjasama dan keunggulan posisional bersaing terhadap kinerja pemasaran masih jauh dari sempurna, karena masih 65,7% dari variabel ini dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar kajian.

4. Keterbatasan sampel. *Setting* studi ini untuk menguji teori *commitment and trust* dan *power theory*, yang kemudian dipilih organisasi pariwisata sebagai sampel. Industri pariwisata memiliki karakteristik *interdependence (saling bergantung)*, artinya terdapat kecenderungan terjadi homogenitas sampel. Sehingga, homogenitas ini mungkin yang turut mendukung efektifnya *coercive power* bekerja dalam model ini.

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

1. Perlu dilakukan penelitian lanjutan atas hipotesis 1 yang tidak terbukti dari studi ini, dengan melakukan studi secara spesifik untuk mengkaji dampak *coercive power* terhadap perilaku pelaku pertukaran relasional. Misalnya, melakukan kajian teoretis dan konseptual tentang pemisahan dimensi/ indikator kekuatan memaksa (*coercive power*) kekuatan menuntut mematuhi dan merubah menjadi dua variabel yang terpisah
2. Kinerja pemasaran yang tinggi atau keseluruhan hasil pemasaran strategis dapat diperoleh dari *inter-firm relationship* maupun *intra-firm relationship*. Studi ini didesain berdasarkan *inter-firm relationship* yang mengkaji pola hubungan antar organisasi (*b-to-b relationship*), maka peneliti mendatang dapat mengembangkan *grand theoretical model* yang mengarah pada ujung yang sama dengan basis *intra-firm relationship* atau berbasis *inter-firm relationship* dengan pola hubungan antara perusahaan dengan konsumen akhir (*b-to-c relationship*), sehingga akan memperkaya kajian empirik tentang *relationship marketing*.

3. Oleh karena studi ini salah satu dasar pijaknya adalah Model yang dikembangkan oleh Mogan dan Hunt (1994) yaitu "*The Commitment-Trust Theory*" yang menyatakan kekuatan memaksa akan merusak dan tidak terbukti dalam studi ini. Homogenitas karakteristik sampel diduga ikut menyumbang tidak terbuktinya hipotesis ini, karena sampel dalam studi ini memiliki sifat *interdependence* (saling-bergantung dan saling membutuhkan). Oleh karena itu, untuk memperkaya kajian-kajian empirik dalam konteks dan konsep yang sama diperlukan studi pada objek yang memiliki karakteristik berbeda, sehingga akan semakin menguatkan atau menemukan posisi kekuatan memaksa dalam hubungan kerjasama.
4. *Relationship marketing* baik sebagai konsep, paradigma dan *management pad* selalu mengarah pada terciptanya harmonisasi hubungan, dan bersifat jangka panjang. Jadi, studi-studi pemasaran relasional ini didominasi oleh studi berperilaku berbasis pada teori pertukaran sosial seperti: teori kepercayaan, komitmen relasional, kepuasan, efektivitas komunikasi, loyalitas dan sebagainya. Padahal *relationship marketing* juga membutuhkan aspek-aspek manajerial dalam implementasinya, aspek teknologi sebagai sumber data dan informasi, serta aspek tanggung jawab sosial dan *ecological* (ekologi). Untuk studi yang akan datang layak mempertimbangkan untuk membangun sebuah kajian teoretis dan empiris yang dikembangkan dari mazhab-mazhab ekologis, teknologi informasi dan tanggung jawab sosial dalam bidang pemasaran, khususnya untuk pola hubungan dalam industri pariwisata. Kajian ini akan memberikan kontribusi pada pengayaan studi *relationship marketing*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David.A. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of Brand Name*. The Free Press, New York.
- _____. 1996. *"Building Strong Brand"*. The Free Press, New York
- Achrol, Ravi Singh. 1986. The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing (pre-1986)*;vol.47, 000004, ABI/INFORM Research, pp. 55
- _____.1991. "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing; Vol.55 (4-Oct)*,pp.77.
- Adiwarman, Makarim. 2000. *Prinsip-prinsip pengelolaan Bank Syariah: Buku panduan pengelolaan bank syariah*, Muamalat Institute, Jakarta.
- Ahuja, G. 2000. " The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of inter-firm linkages". *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.317-343.
- Alan, Smart., and Andreas, Dudas. 2007. "Developing a decision-making framework for implementing purchasing synergy: a case study". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol.37. No.1, pp. 64-89
- Alderson, Wroe. 1958. *Marketing behavior and executive action: A Functional approach to marketing theory*. Homewood, IL:Irwin.
- Anand. N,Bharat, and Khanna, Tarun. 2000. "Do Firm Learn To Creat Value ? The case Of Alliance. *Strategic Management Journal*. Vol.21, pp.295-315.
- Andaleeb, Syed-Saad. 1996. "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence." *Journal of Retailing*. 72 (spring), pp 77-93.
- Anderson, Erin, and Barton, Weitz. 1992. "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in distribution Channels". *Journal of Marketing Research*. Vol.XXIX (Feb),pp.18-34.
- Anderson, Eugene.W. 1998. "Customer Satisfaction and Word of Mouth." *Journal of Service Research*. Vol.1 (May), pp.5-17.
- _____, and Mary,Sullivan.1993, "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms," *Journal of Marketing Science*, Vol.12 (Spring), pp.125-143.
- Anderson,James.C, and James, A.Narus. 1990. "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships". *Journal of Marketing Reasearch*. Vol 54 (Januari), 42-58.
- Andreasen, Alan.R. 2002. "Social Marketing in the Social Change Marketplace". *Journal of Public Policy & Marketing*. Spring 21(1), pp 3-13.
- Andrew, Dolbeck. 2003. "Defense industry drives alliances and acquisitions" *Weekly Corporate Growth Report*. Aug 25,1253.pp.1-13

- Arndt, J. 1967, "Role of Product-related Conversations in the Diffusion of New Product", *Journal of Marketing Research*. Vol 4(3), August, pp.292-304.
- Athiyaman, A. 1995. "The interface of tourism and strategy research: an analysis". *Tourism Management*. Vol. 16 (6), pp.447-453.
- _____, and Robertson, R.W. 1995. "Strategic planning in large tourism firms: An empirical analysis". *Tourism Management*. Vol.16.(3), pp.199-205
- Axelrod, Robert. 1984. *The Evolution of Cooperation*. New York, Basic Books.
- _____, 2000. *On six expand in Cooperation Theory*. Prepared for a Special Issue of *Analyse & Kritik on The Evolution of Cooperation*, School of Public Policy, University of Michigan. Axe@umich.edu
- Ayşe Banu Elmadag., Alexander, E. Ellinger, and George, R. Franke. 2008. "Antecedence and Consequence of Frontline Service Employee Commitment to Service Quality". *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol 16(2). Spring, pp.95- 110.
- Bagozzi, Richard P. 1974. Marketing as An Organized Behavioral System of Exchange. *Journal of Marketing*, Oktober, pp.77-81
- _____. 1975. Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*. Vol 4, pp.69-75.
- Baker, Thomas L., Penny M. Simpson, and Judy A. Siguaw. 1999. "The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs." *Journal of the Academy of Marketing Science*. 27 (Winter), pp.50-57.
- Barnes, James G. 1994. "The Issue of Establishing Relationships with Customers in Service Companies: When Are Relationships Feasible and What Form Should They Take?" paper presented at the *Third Annual "Frontiers in Services" Conference*, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee, October, pp. 6-18
- Barney Jay. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1): 99–120.
- _____. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2th Ed, Prentice Hall, New Jersey.
- _____. 1999. "How a Firm Capabilities Affect Boundary Decisions". *Sloan Management Review*, pp.137-145.
- Baum, JAC, Greve HR (eds). 2001. *Multiunit Organization and Multimarket Strategy*, Vol. 18. JAI Press. Stamford. CT.
- _____, and Korn, H.J. 1996. "Competitive dynamics of interfirm rivalry". *Academy of Management Journal*. Vol.39(2): 255–291.
- Beatty, Sharon. E., Lynn R. Kahle, and Pamela Homer. 1988. "The Involvement-Commitment Model: Theory and Implications." *Journal of Business Research*. 16 (March), pp.149-167.
- Bendapudi, Neeli, and Leonard L. Berry. 1997. "Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers." *Journal of Retailing*. 73 (Spring), pp.15-37.

- Berry, Leonard.L. 1983. "Relationship Marketing": in Emerging Persfpective on Services Marketing. *American Marketing Association*. pp 25-28.
- _____.1995. "Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives". *Journal of the Academy Marketing Science*. Vol. 23 (4), pp. 236-245.
- _____,and A.Parasuraman. 1991. *Marketing services: Competing throught quality*. New York, NY: The Free Press.
- _____,and Zeithaml, Valarie.A .1991, "Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Berriers Using an Extended Service Quality Model", *Human Resource Management (1986-1998)*, Vol.30 (3). pp.335-364
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan. P.R, and Fahy. J. 1993. "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries": A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*. Vol.57 (Oktober), pp.83-99.
- Bhat, Sushma. 2004. "The Role and Impact of Strategic Alliances and Networks in Destination Marketing: The Development of www.purenze.com". *The International Journal of Tourism Research*. Vol 6 (4). Jul/Aug. Pp.303..
- Bitner, Marry. Jo. 1990. "Evaluating Service Encounter: The Effect of Physical Sorroundings and Employee Responses" *Journal of Marketing*. Vol. 54 (April), pp 69-82.
- _____.1995. "Building Service Relationships: It's All about Promises," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (Fall), 246-251.
- Blackwell, Steven.A., Sheryl L. Szeinbach., James H. Barnes., Dewey.W. Garner, and Victoria Bush. 1999. "The Antecedents of Customer Loyalty: An Empirical Investigation of the Role of Personal and Situational Aspects on Repurchase Decisions." *Journal of Service Research*. 1 (May), pp.362-375.
- Blau, Peter M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley and Sons, Inc.
- Bone, Paula Fitzgerald., Subbash, Sharma, and Terence. A, Shimp. 1989. "A Bootstrap Procedure for Evaluating Goodness-of-Fit Indices of Structural Equation and Confirmatory Factor Models". *Journal of Marketing Research*." Vol.26, Feb, pp.105-111.
- Boulding, et al. 1993. "A Dinamic Process Model Of Service Quality". *Journal of Marketing Research*.Vol. 30 (February), pp 7-27.
- Bourgeois,L.J, and Brodwin, D.R. 1984. "Strategic implementation, five approaches to an elusive phenomenon". *Strategic Management Journal*. Vol.5.pp,241-264.
- Brady, Regina. 2006. " Create Synergy: How to Succesfully integrate e-mail into your marketing mix". *Target Marketing*. Apr 2006, Vol.29(4), April, pp.25.

- Brown, James.R, and Gary, Gar. 1979. *Channel cooperation: Its relationships to channell performance*, In *Contemporary issues in Marketing Channels*. eds. R.F Lusch and P.H.Zinner, pp.87-101.
- _____, Lusch, Robert.F, and Carolyn Y.Nicholson. 1995. "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance. *International Journal of Research in Marketing*. Vol-12, pp.333-354.
- Brush. TH., Bromiley P, and Hendrickx M. 1999. "The relative influence of industry and corporation on business segment performance: an alternative estimate". *Strategic Management Journal*.Vol. 20(6).pp. 519–547.
- Bucklin, Louis P, and Sanjit Sengupta. 1993. "Organizing Successful Co-Marketing Alliances." *Journal of Marketing*. " Vol.57 (2), pp.32-46.
- Burnett, Ken. 1992. *Strategic Customer Alliance*. Pitman Publishing, London.
- Buttle, Francis A. 1994. "New paradigm research in marketing" *European Journal of Marketing*. Vol.28, 8,9. pp.9
- _____. 1996. *"Relationship Marketing Theory and Practise"*. London: Paul Chapman.
- Chaganti.R., and Sambharya,R. 1987. Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management", *Strategic Management Journal*. Vol 8, pp.393-401.
- Chan, Syafruddin. 2003. *"Relationship Marketing: Inovasi Pemasaran Yang Membuat Pelanggan Bertekuk Lutut"*, edisi 2, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Chase, Rory L. 2005. "Synergy". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 9 (6), pp.3-12.
- Chatterjee, Sayan. 2007. "Why is synergy so difficult in mergers of related businesses?". *Strategy Leadership*. Vol.35 (2), pp.46-52.
- Chon, K.S, and Olsen, M.D. 1990. "Applying the strategic management process in the management of tourism organisations". *Tourism Management* . Spتمبر, pp.206-213.
- Chong Ju Choi, Tarek Ibrahim Eldomiaty and Sae Won Kim. 2007. "Consumer Trust Social Marketing and Ethics of Welfare Exchange". *Journal of Business Ethics*. Vol.74 (Springer). pp.17–23
- Chong Tek Aik. 2005. "The Synergies of Learning Organization: Visual Factory Management and The Job Training". *Performance Improvement*. Vol.44, (7). Agustus, pp.15.-22
- Chris Ellegaard. 2006: Research Paper. The impact of relational assumptions on the task of influencing suppliers. *Journal of Business and industrial marketing*. pp 131-140
- Chris-Lucas. 2005. *Value Metascience and Synergistic Choice*. www.Chris-Lucas.com
- Clark,H.Bruce., Abels V.Andrew, dan Ambler, Tim. 2006. "An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement". *Journal of Marketing Theory and Practice*. Summer 2006, Vol.14(3), pp.191-208.

- Coase, Ronald H. 1937. *The Nature of The Firm*. Economica n.s.4 (chapter2): pp.386.
- Cook, Karen.S., Coye, Cheshire, and Alexandra Gerbasi. 2004. *Power Dependence and Social Exchange*. Department of Sociology, Stanford University. <http://www.ischool.berkeley.edu/~coye/papers/powerdep101204rev.pdf>
- Cooper,C.1997. "The contribution of lifecycle analysis and strategic planning to sustainable tourism". Dalam S. Wahab & J.Piagram (editorial). *Tourism development and growth: the challenge of sustainability*. pp.78-94, London, Routledge.
- Corning,A.Peter. 1998. "Synergy Another Idea Whose Time Has Come?." *Journal of Social and Evolutionary System*. Vol 21.pp.1-9.
- Covey,Steven.R. 2000. "The seven habits of highly people".
- Craig, John.D. 2005. "Northwest synergy: a lesson in effective collaboration". *Healthcare Financial Management*. Vol.59, (4) April.pp.108-117.
- Craveens, David.W. 1994. *Strategic Marketing* 4th.ed. Irwin, Chicago.
- Cronin,Jr., J.Joseph, and Thomas Baker. 1993. "The Effects of a Distributor's attribution of manufacturer influence on the distributor's performance and satisfaction". *Journal of Marketing Channels*". pp.83-110.
- _____, Michael.K,Brady., Thomas.G, and Hult.M. 2000. "Assessing The Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments." *Journal of Retailing*". Volume 76 (2) pp.193-218
- Crosby, Kenneth., R. Evans, and Deborah, Cowles. 1990. "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective". *Journal of Marketing*. Vol.54 (July), pp.68-81.
- D'Aveni.R.1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press: New York.
- Dahl, Robert.A. 1957. "The Concept of Power". *Journal of Behavioral Science*. Vol.2 (Juli), pp.201-215.
- Dahlstorm, Robert., Kevin.M., Mc.Neilly, and Thomas.W,Speh. 1996. "Buyer-Seller Relationship in the Procurement of Logistical Services". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 24,No.2,pages 110-124
- Daniel,J,Flint., Robert.B.Woodruff, and Sarah Fisher, Gardial. 2002. "Exploring the Phenomenon of Customers' Desired value Change in a Business-to-Business Context". *Journal of Marketing*. Vol 66(4), pp.102-117.
- David A. Robinson., Davidsson,Per., Hennie van der Mescht, and Philip Court. 2007. "How Entrepreneurs Deal with Ethical Challenges—An Application of the Business Ethics Synergy Star Technique, *Journal of Business Ethics*. Vol. 71, pp.411–423
- Day, George S. 2000. "Managing Market Relationships". *Journal of the Academy of marketing Science*. Volume 28, No 1, pages 24–30.

- _____, and Wensley, R. 1988. "Assessing Advantages: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, Vol 52 (April), pp. 1-20.
- De Jouvenel, B. 1982. *On Power: its nature and the history of its growth*. New York, NY: Viking Press.
- deGeus, Arie P. 1988. "Planning as Learning". *Harvard Business Review*. Vol. 66 (March-April), pp. 70-74.
- Dharmmesta, Basu Swastha. 1999. Loyalitas Pelanggan: Sebuah Kajian Konseptual Sebagai Panduan Bagi Peneliti. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol. 14 (3). Pp. 73-88.
- Dick, Alan S and Basu, Kunal. 1994. "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 22, No 2, pp. 99-113.
- Dinker Raval., Bala Subramanian, and Bina Raval. 2007. Application of the Relationship Paradigm to Social Marketing. *Competition Forum*. Vol. 5(1), pp. 1-8.
- Doherty, A.M. and Quinn. B. 1999. "International retail franchising: an agency Theory perspective". *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 27 No. 6, pp. 224-66.
- _____, and Nicholas Alexander. 2006. "Power and control in International retail franchising", *European Journal of Marketing*. Vol. 40 No. 11/12, pp. 1292-1316
- _____, and Quinn, Barry. 2000. "Power and Control in International Retail Franchising Evidence from Theory and Practice". *International Marketing Review*. Vol 17 (45), pp. 354-372.
- Doney, Patricia M., and Canon J.P. 1997. "An Examination of Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship". *Journal of Marketing Science*.
- Dorsch, Michael J., Scott R. Swanson, and Scott W. Kelley. 1998. "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers." *Journal of the Academy of Marketing Science*. 26 (Spring), pp. 128-142.
- Doughlas, Thomas J and Ryman, Joel A. 2003. "Understanding Competitive Advantage in The General Hospitality Industry: Evaluating Strategic Competence.
- Drucker, Peter. 1996, "Non profit prophet", *The Alliance Analyst*, www.allianceanalyst.com. di akses oktober 2007.
- Duarte, M., and Davies, G. 2000, "Trust as a Mediating variable in a complex model of channel member behaviour", IMP Conference Proceedings, Accessed 2/10/03. http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/139_DuarteDavies.pdf
- Dweyr, F. Robert., Paul H. Schurr, and Sejo Oh. 1987. "Developing Buyer-Seller Relationship." *Journal of Marketing*. Vol. 51 (April). pp. 11-27

- Dyer.J.H., and Singh.H. 1998. "The Relational View: Cooperative Strategy and sources of Inter-organizational competitive advantages". *Academy of Management Review*. Vol.23 (4).pp.660-679.
- Eagly,Alice.H. 1992. "Uneven Progress: Social Psychology and the Study of Attitudes". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.63, No.5, pp.693-710
- Egan, John. 2001. *Relationship Marketing: Exploring Relationship Strategies in Marketing*. 1th ed. Pearson Education Limited, England.
- El-Ansary, Adel.I, and Louis .W, Stern. 1972. "Power Measurement in the Distribution Channel". *Journa of Marketing Research*.Vol.9, Februari.
- Ellias.S.M. & Loomis. R.J. 2004. " The Effect of Instructor gender and race//ethnicity on gaining compliance in the classroom. *Journal of Applied Psychology*. Vol.34 (5), pp.937-958.
- Emerson, Richard.M. 1962. "Power-Dependence Relations". *American Sociological Review*. 27 (Feb), pp.31-41
- Ferdinand, Augusty,T. 2000. *Manajemen Pemasaran, Sebuah Pendekatan Strategik*, Research paper, MM-UNDIP.
- _____.1999. *Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*. Desertation, Southern Cross University, Australia.
- _____.2002a. Kualitas Strategi Pemasaran: Sebuah Studi Pendahuluan". *Journal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol.1 (1) Mei. pp.107-119.
- _____.2002-b. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 2, Bagian Penerbitan UNDIP, Semarang.
- _____.2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penulisan Skripsi. Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*, ed.1. BP-UNDIP
- _____.2002c. Marketing Strategy Making: Proses dan Agenda Penelitian. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol 1,hal 1-22.
- File, Karen Maru, Dianne S. P. Cermak, and Russ Alan Prince .1994. "Word-of-Mouth Effects in Professional Services Buyer Behavior," *Service Industries Journal*, 14 (July), 301-314.
- Fisher, Joseph. G. 1998. " Contingency Theory, Management Control Systems: Past Result and Future Direction. *Behavioral Research in Accounting*. Vol.10.pp.47-64
- Fornell, Claes. 1992. "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience." *Journal of Marketing*. Vol.56 (January), pp.6-21.
- Fournier, Susan., Susan Dobscha, and David Glen Mick. 1998. "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing." *Harvard Business Review*. vol.76 (January-February), pp.42-51.
- Frazier, Gary.L, and Raymond C. Rody. 1991. "The Use of influence strategies in inter-firm relationship in industrial product channels". *Journal of MarketingScience*. Vol. 55, (Januari) , pp.52-69

- _____.1983. "Inter-organizational Exchange behavior in marketing channels: A broadened perspective". *Journal of marketing Science*.Vol.47: pp.68-78
- _____.1999. "Organizing and Managing channels of distribution". *Journal of the Academy marketing Science*". Vol.27 (2): pp.226-240.
- _____, dan M.Lassar, Walfried. 1996. "Determinat of Distribution Intensity". *Journal of Marketing*.Vol 60 (Oktober),pp.39-51.
- French, Jhon. R.P.Jr, and Berthram, Raven. 1959. *The bases of Social Power dalam Darwin Cartwright (ed), Studies in Social Power*, pp.150-167, Ann Arbor, Institute of Social Research, University of Michigan.
- Futrell, Charles. M. 2000. *ABC's Relationship Selling*. International Edition 6th editions, The McGraw-Hill Companies, Singapore.
- Galbraith, Jhon.K.1983. *The Anatomy of Power*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Ganesan, Shankar. 1994. "Determinant of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationship". *Journal of Marketing*. Vol 58 (April 1994), pp.1-19.
- Garbarino, Ellen and Mark S. Johnson. 1999. "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships." *Journal of Marketing*. 63 (April), pp.70-87.
- Garcia-Falcon, Juan Manuel and Medina-Munoz, Diego. 1999."The relationship between hotel companies and travel agencies: An empirical Assesment of The United States Market". *The Service Industries Journal*. Vol.Oct 19.(4). pp. . 102-122
- Gaski, John.1984. "The theory of power and conflict in channels of distribution", *Journal of Marketing*. Vol.48. pp. 9-29.
- _____.1986. "Interrelations among a channel entity's a power sources: impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources". *Journal of Marketing Research*. Vol.23 (February). pp.62-77.
- _____, and John.R, Nevin.1985. "The Differential Effect of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel". *Journal of Marketing Research*. Vol.22, Mei, pp.130-147.
- Getz,D. 2000. "Defining the field of event management". *Event Management*. Vol.6, pp 1-3.
- Geykens, Inge., Jan Benedict E.M., Steenkamp, and Nirmalya, Kumar. 1999. "A- Meta Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationship". *Journal of Marketing Research*. Mei, pp.1-16.
- _____, Jan-Benedict.E.M., Steenkamp, Lisa K. Scheer, and Nirmalya Kumar. 1996. "The Effect of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study." *International Journal of Research in Marketing*. Vol.13 (October), pp.303-317.
- Ghosh, Amit K., Joseph.W,Benoy., Gardner, John.T., Thach, Sharon.V. 2004. "Understanding industrial distributors' expectations of benefits from relationship with suppliers". *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 19 (7).pp. 433-443.

- Ghozali, Imam. 2003. *Structural Equation Modeling: AMOS* . Edisi 2. Bagian Penerbitan UNDIP, Semarang.
- _____.2004. *Multivariate Analysis*. Edisi 2. Bagian Penerbitan UNDIP, Semarang.
- _____.2005. *Structural Equation Modeling: Lisrell* . Edisi 1. Bagian Penerbitan UNDIP, Semarang.
- _____.2008. *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*. Edisi 3, Bagian Penerbitan UNDIP, Semarang
- Gomes;,Lenn,dan Kannan Ramaswamy. 1999. An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies*; First Quarter 1999, Vol.30, 1,pp. 173
- Goodwin, Calthy. 1997. "Communality as a Dimension of Service Relationships." *Journal of Consumer Psychology*. Vol.5, pp.387-415.
- Grant, Robert. 2000. *Strategic Management*. New Jersey, Prentice Hall.
- Grönroos, Christian. 1990. "Relationship approach to the marketing function in service contexts: the marketing and organization behaviour interface".*Journal of Business Research*, Vol.20, pp.3-11.
- _____.1994a. "From Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a Paradigm Shift in Marketing". *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol.2 (1).
- _____.1994b. "From Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a Paradigm Shift in Marketing". *Management Decision*. Vol.32 NO.2. MCB University Press Limited.
- _____.1997. Keynote Paper: "From Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a Paradigm Shift in Marketing". *Management Decision*. Vol.35 (4). p p 332-339, MCB University Press Limited.
- Guilford. I.P, and Benjamin Fruchter.1973. *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. 5th ED, Mc Grawhill, Kogakusha, Ltd, Tokyo.
- Gulati.R, Nohrian., and Zaheer. A. 2000. "Strategic networks". *Strategic Management Journal*. Vol 21, pp.203-215.
- Gummesson.E. 1999. *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from Ps to 30 Rs*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- _____.2000. *Return on Relationship (ROR): building the future with intellectual capital*. paper 5 (www.mcb.co.uk/services/conference/nov99/rm).
- _____.2002. "Total Relationship Marketing." British Library Cataloguing in Publication Data.
- Gundllach, Gregory.T., Ravi .S. Achrol, & John T. Mentzer. 1995."The Strucure of Commitment in Exchange". *Journal of Marketing*.Vol.59, pp.78-92

- Hage, Jerald. 1994. *Organizational theory and the concept of productivity*. In *Productivity research in the behavioral and social sciences*, ed. AP.Brief, pp.91-125, New York, NY: Praeger.
- Hair, J.F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. 1998. *Multivariate Data Analysis With Readings*. Prentice-Hall, Inc.
- _____, Rolph E. Anderson., Ronald.L. Tatham, and William C.Black. 1995. *Multivariate Data Analysis with Readings*. Prentice-Hall International, INC, Englewood Cliffs, NewJersey
- Hall.C.M. 2000. "Tourism Planning: policies, processes and relationship". Harlowe, England, Prentice-Hall.
- Hamel, Gary. 1991. *Competition For Competence and interpartner Learning Within Stretegic Alliance*. Harvard Business Review.
- _____,and Prahalad. C.K. 1990. "The Core Competence of The Corporation". *Business Review*, May-June, pp 79-91.
- Hanagrif, Roger., Michael, Lau., Stanley, Kelley, and Marcy, Beverly. 2006. Assessment of state Sponsored Marketing Program to Promote Rural Tourism: A Case Study using the 2004 to 2005 Texas Yes !, Homestown STARS Program, *The Business Review*, Cambridge, Vol.6 (1). pp123-128.
- Hardin, Garrret. 1968. The tragedy of the commons. *Science*, Vol.162, pp. 1243-1248.
- Hart, Stuart L. 1995, "A Natural-Resource-Based View Of The Firm", *The Academy of Management Review*. Okt 1995, 20, 4, pp 986-1014.
- Heide, Jan. 1994. "Inter-organizational governance in marketing channels". *Journal of Marketing*. Vol.58 (January), pp.71- 85.
- Heide, Jan.B, and Anne S.Miner. 1992. The Shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal*. Vol.35 (2). Pp.265-278.
- Hennig-Thurau, Thorsten, and Alexander Klee. 1997. "Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention – A Critical Reassessment and Model Development." *Psychology and Marketing*. Vol.14 (December), pp.737-765.
- _____. 2000. "Relationship Quality and Customer Retention through Strategic Communication of Customer Skills." *Journal of Marketing Management*. Vol.16 (1/3), pp.55-79.
- _____,Kevin.P. Gwinner, and Dwayne D. Gremler. 2002. "Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality." *Journal of Service Research*, February. pp.230-247.
- _____ and Mary W. Sullivan (1993), "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms," *Marketing Science*, 12 (Spring), 125-143.

- Hermans, Charles.M. 2003. *“Direct and Indirect Effect of Coercive Power in The Commitmen-Trust Theory of Relationship Marketing*. Disertation, New Mexico State University, Las Cruses. New mexico. E-mail: chermans@nmsu.edu. di akses 21 januari 2005
- _____, and Kevin J.Shanahan. 2003. *Testing the commitment-Trust Theory of Relationship Marketing in Situations of Hight and Low Coercive Power*, Forcoming in the Proceeding of the American Marketing Association-Summer Educator’s Conference (AMA), Chicago, IL, Agustus.
- Heskett, James L., Thomas.O. Jones., Gary W. Loveman., W. Earl Sasser. Jr, and Leonard A. Schlesinger .1994. “Putting the Service Profit Chain to Work.” *Harvard Business Review*. 72 (March-April), 164-174.
- Hitt, Michael.A., Ireland. R.D., Michael, Champ and Donald, L.Sexton. 2001. Entrepreneural strategies For Wealth Creation. *Strategic Management Journal*.
- _____, Ireland,R.D, and Robert,E. Hoskisson.2003. “Strategic Management Competitiveness and Globalization”. South-Western Publishing.
- Hoffman,Nicole.P. 2000. “An Examination of the Sustainable Competitive Advantage, Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review*. Vol- 4.
- Hopkins,W.E., and Hopkins,S.A. 1997. “Strategic Planning- Finacial Performance Relationship in Banks: A Causal Examination”, *Strategic Management Journal*, Vol 18 (6), pp.635-652.
- Hrebiniak, Lawrence G. dan Joseph Alutto. 1972. “Personal and Role Related Factors in The Development of Organizational Commitment”. *Administrative Science Quarterly*.
- Hunt, Shelby D, and John .R. Nevin. 1974. “Power in Channels of Distribution: Source and Consequences”. *Journal of Marketing Research*. Vol XI (Mei), pp.186-193.
- _____.1983. *Modern Marketing Theory*. Cincinati, OH: Southwestern Publishing.
- _____, and Morgan.R.M. 1994. “Relationship marketing in the era of network competition”. *Journal of Marketing Management*. Vol.5
- Jago.L. K., dan Mc.Ardle.K. 1999. *A Temporal, spatial and thematic analysis of Victoria’s special events*. Research paper. CAUTHE National Research Conference, Adelaide, pp. 113-124.
- _____, and Shaw.R.N. 1998. *Categorisation of special events: A market perspective. Research paper- A Conference examining tourism issues in New Zealand and Australia*. Massey University, New Zealand.
- Jamal.T.B., and Getz.D. 1995. “Collaboration theory and Community tourism planning”. *Annals of Tourism Research*. Vol 22(1), pp.186-204.
- Johnson, Michael.D., Eugene W. Anderson, and Claes Fornell. 1995. ”Ralational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework” *Journal of Consumer Research*. Vol.21 , March, pp.695-707

- Johnson,L,Jean.1999. “ Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing yhr interfirm Relationship as a Strategic Asset”. *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol.27 (1) pp.4-18.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1968. “Commitment and social organization: A Study of Commitment of mechanisms in utopian communities”. *American Sociological Review*. Vol.33, pp.499-517.
- _____. 1972. “*Commitment and Community: Communes and utopias in sociological perspective*”. Cambridge,MA, Harvard University Press
- _____. 1977. “*Men and Women of the corporation*”. New York, NY, Basic Book.
- Kaplan,Robert.S., and Norton, David.P. 2005. “*Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*”.Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kasabov, Edward.R. 2007. “Power and Opposition to power: Mirror Realities of Complex Consumption Interactions”. *Journal of Marketing Theory and Practice*. pp.365-375.
- Kellog, D.L. 2000. “A Consumer Contact Measurement Model: An Extension”. *International Journal of Service Industry Management*, Vol 11 (1), pp.26-44.
- Kenneth F.D. Hughey., Jonet C. Ward., Kirsten A. Crawford., Lesley McConnell., Jeremy G.Philip, and Robys Washbourne. 2004. “A classification framework and management approach for the sustainable use of natural assets used for Tourism. *The International Journal of Tourism Research*. Sep/Oct, Vol.6, 5, pp.349-363.
- Knaani, Alexander. 2000. *Framework for developing corporate strategic alliances*. Research Paper-Columbia University, November,16.
- Kotabe. M and Swann.K. 1995. “The role of strategic alliance in high technology new product development”. *Strategic Management Journal*. Vol 15. pp.135-152.
- _____and Capar.N. 2003. The Relationship between International Diversification and Performance in Service Firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 34.
- Kotler,Philip.2000. *Marketing Mangement. Milenium-ed.* Prentice-Hall International, INC, Englewood Cliffs, NewJersey
- _____.2001. Amstrong, Gary, *Principles of Marketing*. 8th ed. Prentice-Hall International, INC, Englewood Cliffs, NewJersey
- _____, 2003. “*Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Controlling*.” Prentice Hall, Inc, New Jersey.
- _____, and Keller, Kevin Lane. 2006. *Marketing Management*. Prentice-Hall International, INC, Englewood Cliffs, NewJersey
- Kroaten, Terence Thomas. 1992. *Bases of Power in Grain Marketing Cooperatives*, Dissertation.

- Kumar, Nirmalya., Gaykens, Inge., dan Ja-Benedict, Steenkamp. 1998. "Generalization about trust in marketing channel relationship using meta-analysis". *Internastional of Research in Marketing*. Vol.15. pp.223-248.
- _____, Scheer, Lisa.K., Geyskens, Inge., Jan-Benedict.E.M., Steenkamp. 1996. "The Effect of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study." *International Journal of Research in Marketing*, Vol.13 (October), pp.303-317
- Lee Chong Ju , and Sae Won Kim. 1999. "Consumer Trust Social Marketing and Ethics of Welfare Exchange". *Journal of Business Ethics*. Vol.74 (Springer). pp.17–23
- Lee Phang, dan Kim.C. 2004. *Consumer Evaluation of Consumer Behavior, Can BtoB Brands be Exetended into the Consumer market*. (Supervisor: Hans Ourwersloot and David Aaker), Master Thesis, Maastricht University .
- Leuthesser, Lance and Ajjay K.Kohli. 1995. "Relational Behavior in Business Markets: Implications for Relationship Management". *Journal of Business Research* Vol 20, December, pp.451-466
- Levine, Ted.M. 1989. "Measuring Tourism Marketing Performance". *Economic Development Review*. Spring,7: 2.
- Li, Stan Xiao and Greenwood, Royston. 2004. "The Effect of Within –Industry Diversification on Firm Performance: Synergy Creation, Multy-Market Contact and Market Structuration". *Strategic Management Journal*. Vol. 25, pp. 1131–1153 .
- Little, Robert.W. 1970. The Marketing Channel: Who Should Lead This extracorporate organization?. *Journal of Marketing*. 34 (Januari), pp.31-38.
- Lovelock. C., Patterson Paul, and Walker.R. 2001. "*Service marketing: An-Asia Pasific Perspective*".(2nd ed). Sydney, Prentice-Hall.Inc.
- Lusch, Robert F. 1976. "Sources of Power : The Impact on Intra-channel conflict". *Journal of Marketing Research*. Vol XIII (Desember). pp.382-390.
- _____, and James R Brown 1996. "Interdependency, contrancting and relational behaviour in marketing channel". *Journal of Marketing*. Vol.60, 19 (Okt), pp. 19-38.
- Mac Donald. S. 1991. "Formal collaboration and informal information flow". *International Journal of Technology Management* . Oktober-ed.
- Malhotra, Naresh.K. 2004. "*Marketing Research: An Applied Orientation*." 4th Edition, Prentice Hall International, Inc.
- Mano, Haim, and Richard Oliver. 1993. "Assesing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction". *Journal of Consumer Research*. Vol.20. December. pp.451-466

- Markides, Constantinos C; Williamson, Peter J. 1994. "Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*; Summer 1994; Vol 15, pp 149. ABI/INFORM Research
- Martin, Fishbein (ed).1988. "*Readings in Attitude Theory and Measurement*." John Wiley & Sons, Inc, New York
- Mascarenhas, Oswald A., Kesavan, Ram and Bernacchi, Michael. 2007. "Lasting customer loyalty: a total customer experience approach". *Journal of Consumer Marketing*. Vol 23/7 ,pp. 397–405
- Midleton.V. 2001. *Marketing in Travel and Tourism*. 3rd ed.Butterworth Heinemann, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mittal, Vikas,, William.T.Ross.Jr., & Pattrick M. Baldasare. 1998. "The Asymetric Impact of Negative and Positive Atribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions." *Journal of Marketing*. Vol 62, January, pp.33-47
- _____, Pankaj Kumar, and Michael Tsiros. 1999. "Atribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions Over Time: A Consumtion-System Approach". *Journal of Marketing*. Vol.63, April, pp.88-101.
- Mohr, Jakki dan John R.Nevin. 1990. "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical perspective." *Journal of Marketing*. Vol.54, pp.36-51.
- Molm, Linda D. 1991. "Affect and Social Exchange: Satisfaction in Power Dependence relations". *American Sociological Review*. Vol.56(4),pp. 475-494.
- _____.1997. *Coercive Power in Social Exchange*. Cambridge. MA, Cambridgege University Press.
- Moorman, Christine., Zaltman, Gerald, and Despande, Rohid. 1992. "Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations". *Journal of Marketing Research*. Vol.29 (August), pp.314-328.
- Morgan, Rob.M, and Shelby D. Hunt. 1994. "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*. Vol.58 (July), pp.20-38.
- Morton, Deutsch, and Peter.T,Coleman. 2007. "Article Summary:. *Cooperation and Conflict*". The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice, San Fracisco: Josey-Bas Publishers, pp 21-40.
- Moshavi, Dan., Dana, Susan., Standifird, Stephen.S, and Frank Ponds. 2008. "Gender Effect in The Business School Classroom: A Social Power Perspective". *Institute of Behavioral and Applied Management* ,pp.3-17.
- Murphy,Brian.,Maguiness,Paul.,Pescott,Chris.,Wislang,Soren. 2005. "Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance". *European Journal of Marketing*. Vol. 39, 9/10.pp.1049-1223

- Muthusamy. Senthil Kumar., Margaret A.White, dan Amelia Carr. 2007. "An-Empirical Examination of The Role of Social Exchange in Alliance Performance" . *Journal of Managerial Issues*. Vol.XIX(1), pp.53- 75
- Neuman,W.L. 2000. "*Social Research Methods, Quantitative and Qualitative*". Allyn & Bacon.
- Oliver, Richard L, and John E. Swan. 1989. "Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction". *Journal of Consumer Research*. Vol.16 (December), pp.372-383.
- _____, and Wayne .S, De Sarbo. 1988. "Response Determinants in Satisfaction Judgements." *Journal of Consumer Research*. Vol.14, Maret, pp.495-507
- _____.1993. "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response". *Journal of Consumer Research*. Vol.20, December, pp.418-430
- Oliver.C. 1991. "Strategic responses to institutional processes". *Academy of Management Review*. Vo.16, pp.145-179.
- Olivia H. Jenkins. 1999."Understanding and Measuring Tourist Destination Images". *The International Journal of Tourism Research*. Vol 1(1), pp 1-15.
- Ostrom,Amy, and Dawn Iacobucci. 1995. "Consumer Trade –Offs and the Evaluation of Services". *Journal of Marketing*. Vol.59, Jan, pp.17-28
- Palmer.A.J, and Bejou. D. 1995. "Tourism destination marketing alliances". *Annals of Tourism Research*. Vol.22(3), pp.616-629.
- _____. 1996. "Relationship Marketing: a universal paradigm or management pad?". *The Learning Organisation*. Vol.3(3),pp.18-25.
- _____. 1998. "*Principles of Service Marketing*". Ed.1.London, Kogan Page.
- _____.2000. "Co-operation and Competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing". *European Journal of Marketing*. Vol.34 (5/6), 687-704.
- Panrose, Edith. 1959. *The Theory of The Growth of The Firm*. New York., Willey.
- Parasuraman. A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry. 1988. "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing*. Vol.64 (Spring), pp.12-40.
- Payne, Adrian and John Rickard. 1997. *Relationship marketing, Customer Retention and Firm Profitability.*" working paper. Cranfield School of Management, Bedford, Uk.
- _____.Christopher.M, and Peck.H(eds). 1995. *Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- _____, and Ballantyne. D., Christopher. M. 1991. *Relationship Marketing*. London: Butterworth Heinemann.ed.1.

- Perry, Chad.1998. "Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing". *European Journal of Marketing*. Vol. 32 Nos 9/10, pp.785-802.
- _____.2002. "A Structured Approach to Presenting Theses: Notes for Students and Their Supervisors". *Australian Marketing Journal*. Vol. 6, No. 1, pp. 63-86. cperry1@scu.edu.au.
- Peter.J,Paul., Gilbert.A,Churchill,Jr., Tom .J,Brown. 1993."Caution in the Use of Difference Scores in Consumer Research." *Journal of Consumer Research*. Vol 19, March.
- Peteraf. M.A. 1990. " The cornerstones of competitive advantages: A Resource base view. *Strategic Management Journal*. Vol.14(3), pp.179-191.
- Piercy, Nigel.F, and Lane, Nikala. 2007. "Ethical and Moral Dilemmas Associated with Strategic Relationship between Business-to-Business Buyers and Sellers". *Journal of Business Ethics*. Vol.72.pp.87-102
- Porter.M.E. 1985. *Competitive Advantage* . New York, Free Press.
- _____.1980. *Competitive Strategy*. New York, Free Press
- _____.1987. "From Competitive Advantage to Corporate Strategy". *Harvard Business Review*.
- Prahalad.C.K., and Gary, Hamel. 1990. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*. Vol.68, pp.79-87
- Pratt,Jr, Robert.W. 1965. "Consumer Behavior: Some Psychological Aspects", in George Schwartz (editor). *Science in Marketing*. John Wiley & Sons, Inc, New York
- Price, Linda L. and Eric J. Arnould. 1999. "Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationship in Context." *Journal of Marketing*. Vol.63 (October), pp.38-56.
- Pritchard, Mark P., Mark.E.Havitz, and Dennis. R.Howard. 1999. "Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Context". *Journal of the Academy of Marketing Science*". Vol.27, No3, pp.333-348.
- Pyca, Andreas. 2001. "*The Self Organization of Strategic Alliance*". Universitat Augsburg Institut fur VWL, E-Mail:Andreaspica @wiso.Uniaugsburg.de.
- Raven, Bertram.H, and Arie.W.Kruglanski. 1970. *Conflict and Power, The Structure of Conflict*. Paul Swingle (ed). New York: Academic Press.
- Rawwas.Mohammad Y.A., Scoth J.Vitell, and James H.Barnes. 1997. "Management of Conflict Using Individual Power Sources: A Retailer Persfective". *Journal of Business Research*. pp. 49-64.
- Reynold, Kristy.E, and Sharon E. Beatty. 1999."Customer Benefit and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationship in Retailing." *Journal of Retailing*. Vol.75 (1), pp.11-32.
- Richard D'Aveni. 1994, *Hypercompetition Managing, The Dinamics of Strategies Manufacturing*. Maxwell Macmillan, Toronto.

- Richards, Geoffrey. 1996. "Insignia/HFS alliance creates all-new marketing synergies". *National Real Estate Investor*. Vol.38.(2) Feb, pp.8
- Rob.McLean. 2006. "Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies" *Australian Journal of Management*, Vol.31.(2) Dec.pp. 367.
- Roe,Dillys., Catherine Harris, and Julio de Andrade. 2003. Addressing Poverty Issues in Tourism Standards (A Review of Experience). *PPT Working Paper. ESCOR of UK Department for International Development (DFID)*.
- Salancik, G.R, and Pfeffer. J. 1978. "*The external control of organisations: A resource dependence perspective*". New York, Harper and Row.
- Santosa.2005."Potret Industri Pariwisata di Indonesia". Warta Ekonomi. ed.25, Jakarta.
- Sarkar,M.B., Erhamdi, R.A.J, and Harrison,J.s. 2001. "Alliance Entrepreneurship and Firm Market Performance". *Strategic Management Journal*. Vol.22, pp.701-711.
- Sawler, James. 2005. "Horizontal Alliances and the Merger Paradox". *Managerial and Decision Economics*. Vol. 26.pp. 243–248
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 3rd ed, New York: Jhon Willey & Sons, Inc.
- Shapiro, Susan.P. 1987. "The Social Control of Impersonal Trust". *American Journal of Sociology*. Vol.93 (3). Pp.623-658.
- Sharif.J, Khurram., Kalafatis.P, Stavros, and Philip, Samouel. 2005. "Cognitive and behavioural determinants of trust in small and medium-sized enterprises". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 12 (3), pp. 409-421.
- Sharma, Neeru, and Paul G. Patterson. 1999. "The Impact of Communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional service." *Journal of Services Marketing*. Vol 13, No 2, pp 151-170
- Sharplin, Arthut.D. 1982. "Coercive power: Indispensable or Inconsequential". *Northesast Lousiana Business Review* (Spring-Summer): pp.10-15.
- Sherman. S. 1992. "Are strategic alliance working?". *Fortune*. (Sept), pp.77-88.
- Sheth. J.N, and Parvatiyar,A. 1993-a. "The evolution of Relationship marketing". *International Business Review*. Vol 4 (4), pp. 397- 418.
- _____.1993-b. *Relationship Marketing: Theory, Methods and Aplication*. Atlanta. GA, Atlanta Centre for Relationship Marketing.
- _____.1996. "Relationship Marketing: Frameworks and Concepts." *Paper presented at the 1996 International Conference on Relationship Marketing: Development, Management and Governance of Relationships*, March 29-31, Berlin, Germany.
- _____,and Rajendra S.Sisodia. 1999. "Revisting marketing lawlike generalizations". *Journal of the Academy Marketing Science*. Vol.27 (2): 226-240.

- Simon, Herbert A. 1953. "Notes on The observation and Measurement of Political Power". *The Journal of Politics*. Vol 15 (November) pp.500-518.
- Simpson, James.T, and Donna.T, Mayo.1997. " Relationship Management: A Call for Fewer Influence Attempts." *Journal of Business Research*. Vol 30, pp.209-218
- Slater, Stanley F. 1977. "Developing Customer Value- based Theory of The Firm". *Journal Academy af marketing Science*. Volume 25.
- _____,and Narver.J.C. 1994. "Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation Performance Relationship?. *Journal of Marketing*. Vol.58.pp.46-55.
- Smith. J, Brock. 1998. "Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Management, and Quality." *Psychology & Marketing*. Vol.15 (January), pp.3-21.
- Spekman, Robert.E., Frazier, Gary, and Charles R.O'Neal.1988. "Just-in Time Exchange Relationship in Industrial Market". *Journal of Marketing*. Vol.52. (October):pp.52-67.
- Spekman.M, and Davies.G. 2000. "Trust as a Mediating variable in a complex model of channel member behaviour". IMP Conference Proceedings. Accessed 2/10/03. [http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/139_ SpekmanDavies.pdf](http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/139_SpekmanDavies.pdf)
- Spreng, Richard A, and Richard W. Olshavsky. 1993. "A Desire Congruency Model of Consumer Satisfaction". *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol 21 (3), pp.169-177
- Srivastava, Raj. 2007. *How Market-Based Assets Generate Customer Value*. Research Paper. Emory University. Contact: raj@zibs.com
- _____,Shervani, Tasadduq.A, and Fahey, Liam. 1998. *Journal of Marketing*. Vol.62 (January), pp.2-18.
- _____, Rajendra.K., Fahey, Liam, and Christianson, Kurt. 2001. "Resourced-Based View and Marketing". *The Journal of Management*. Vol.27-pp.777-802
- Stanley F Slater. 1977. "Developing Customer Value- based Theory of The Firm". *Journal Academy af marketing Science*. Volume 25.
- Stear.L., G. Buckley, and G. Stankey. 1989. "Constructing a Meaningful Concept of a Tourism Industry: Some Problems, and Implications for Research and Policy' in Blackwell". Jim and Lloyd Stear (editors) *Case Histories of Tourism and Hospitality*. Australian-International Magazine Services. North Sydney.
- Steinberg.R.M., and Bromilow. 2000. "Corporate Governance and The Board – What works Best. The Institute of Internal Auditors Research.
- Stern, Louis.W. and Adel El-Ansary. 1992. Marketing channels, A Sosiological interpretation of Compettion, Conflict, and Cooperation in the market place. 4th. *Intitute of Business and Economics Research*. Working Paper,54 (Januari), University of California, Barkely.

- Stokes, Robyn.L. 2003. *Inter-organisational relationship for events tourism strategy making in Australian states and territories*. Ph.D Disertation, Departement-School of Tourism and Hotel Management. Griffith University. on-June.
- _____.2006. "Network-based strategy making for event tourism". *European Journal of marketing*. Vol.40 No.5/6.
- Storbacka. K., Strandvik. T. and Gronroos.C. 1994."Managing customer relations for profit: the dynamics of relationship quality". *International Journal of Service Industry Management*. Vol.5, pp.21-38.
- Szymansky, David. M., Bahradowaj, Sundar.G., Varadrajana. P, Rajan. 1993. "An Analysis of the Market Share Profitability Relationship". *Journal of Marketing*. Vol 57 (July), pp 1-18.
- Taylor, Steven.A, and Thomas.L, Baker. 1994. "An Assessment of The Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers Purchases Intention." *Journal of Retailing*. Vol.70(2) ,pp.163-178
- Teece, David.J. 1981. "The Market of Know-How and The Efficient International Transfer of Technology". *International Marketing Journal*. pp. 81-96
- Thorelli, Hans. B.1986. "Networks: Between Markets and Hierarchies". *Strategic Management Journal*. Vol.7: pp.37-51.
- Todd Saxton. 1997. "The Effect of Partner Reputation and Relationship Characteristic on Alliance Outcome". *Accademic of Management Journal*.
- Tourism & Hospitality Industry Fact Sheet .1995. *Tourism Training Victoria*. February.
- Tremblay,P. 2000-a. "An evolutionary interpretation of the role collaborative partnership in sustainable tourism". Clevedon, UK.: *Channel View Publication*, pp.314—332.
- _____.2000-b. "*The new age of strategic tourism: From product differentiation to strategic inovation*". Paper presented at the CAUTHE 2000 National Research Conference, pp.219-229
- Trudel, Mary.R. 1991. "Consumer Marketing Synergy: PR Comes of Age". *Public Relations Quarterly*. Vol.36 (1).Spring, pp.18.
- Truly, Sautter.E, and Leises.B. 1999. mnaging Stakeholders: A Tourism planning model. *Annal of Tourism Research*. Vol.26 (2), pp.312-328.
- Tsai. W. 2000. "Social capital, strategic relatedness and the formation of inter-organisational linkages". *Strategic Management Journal*. Vol I (21), pp 926-939.
- Tsang EWK. 2000. "Transaction cost and resource-based explanations of joint-ventures: a comparison and synthesis". *Organization Studies*. Vol. 21.pp. 215–242

- Verdin,P.J, dan P.J, Williamson. 1994. Core Competence, Market Analysis and Competitive advantages: Forging the links: Hammel & A. Hanees (ed): "Sustainable competitive advantages through core competence, Wiley,
- Webster,Jr,F.E.1992. "The changing role of marketing in the corporation". *Journal of Marketing*, Vol 56, October, pp 1-17.
- Wernefelt.B. 1984. A Resources Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. pp.171-180.
- Whipple, Yudith. 2000. "Strategic Alliance Success Factor". *The Journal of Supply Chain Management*. Summer.
- Whitehead, Mark. 2001. Arrogant, devious, slimeballs, the enemy.....*Supply Management Journal*. April 26: pp.20-24.
- Wikinson, Ian.F. 1979. Power and Satisfaction in Channels of Distribution. *Journal of Retailing*. Vol.55 (Oktober), pp.1- 17.
- Williamson, Oliver.E. 1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of contractual relation. *Journal of Law and Economics*. Vol.22 (Oktober): pp.233-261.
- _____.1983. Credible commitment: Using hostages to support exchange. *American Economic Review* Vol.73: pp.519.
- _____.1985. *The economic institutions of capitalism*. New York, NY: Free Press.
- _____.1991, Competitive economic organization: The analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, Vol.36: pp.269-296.
- Wolfgang Ulaga., Andreas Eggert. 2006."Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of b-to-b relationship", *European Journal of Marketing*". Vol.40, 3/4. pp. 311
- Wood.D., and Gray.B. 1991. "Toward comprehensive theory of collaboration". *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol.27 (2), pp.139-162.
- World Tourism Organisation.1994. *National and regional planning: Methodologies and case studies*. International Business Press, London.
- Wrong, Dennis. H. 1967. "Some Problems in Defining of Social Power", *The American Journal Of Sociology*". Vol 73, (Juli), pp.673-681.
- Wulf, Kristof. De., Gaby Odekerken-Schroder, and Dawn, Iacobucci. 2001. "Investment in Consumer Relationship: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration." *Journal of Marketing*. Vol.65, pp.33-50
- www.Asean.com
- www.detikinet.com
- www.emerald.com
- www.indonesia.com
- www.indonesia-tourism.com
- www.proquest.com
- www.traveltourismindonesia.wordpress.com

www.wisatamelayu.com

- Yamagishi, Toshio dan Midori Yamagishi. 1994. Trust and Commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion* . 18 (2): pp.129-166
- Yi, Youjae. 1990. "A Critical Review of Consumer Satisfaction." in *Review of Marketing 1990*. Valerie A. Zeithaml. ed. Chicago: *American Marketing Association*. pp.68-123.
- Zeithaml, Valerie.A, and Mary Jo Bitner. 1996. "Services Marketing." Mc.Graw-Hill Company, New York
- Zigmund, William.G. 1997. *Exploring Marketing Research*. sixth edition. The Dryden Press, Fourth Worth.
- _____.2000. *Business Research Methods*. (6rd ed.) Fourth Worth: Harcourt Inc.
- Zineldin, Mosad and Brendenl w, Torbjorn. 2003. Strategic Alliance: synergies and Cahallenges, A Case of strategic outsourcing relationship "SOUR". *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*. Vol.33(5), pp 449-464.
- Zineldin,Mosad, and Bredenl w, Torbjorn. 2001. "Performance Measurement and management control-quality, productivity and strategic positioning: a case study of a Swedish bank". *Managerial Auditing Journal*. Vol 16 No. 9, pp. 484-499.
- _____.2004. "Co-opetition: The Organisation of the future. *Marketing Intelligence and Planning*. Vol.22 (7).pp.780-789.
- _____.1998."Toward an ecological collaborative relationship management". *European Journal of Marketing*. Vol 32, No 11/12, pp.1138-1164
- Zinkhan.M, George. 2002. "Relationship Marketing: Theory and Implementation". *Journal of Market-Focused Management*. Vol 5 (2), June, pp.83-89. gzinkhan@terry.uga.edu
- Zuhdi,Jasser.M. 2006. "The Synergy of Libertarianism and Islam". *Vital Speeches of the Day*. May 2006, Vol.72, 14/15, May,pp.454.-461.

LAMPIRAN. I. KUESIONER PENELITIAN

KUESIONER PENELITIAN DISERTASI
PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN – STUDI MANAJEMEN PEMASARAN

1. Identitas Responden

- a. Nama Responden :
- b. Jenis Kelamin : L / P
- c. Nama Perusahaan/Organisasi:
- d. Alamat Organisasi:
- e. Telp/Fax/E-mail :

2. Status Anda Dalam Organisasi

- ☐ Pemilik ☐ Direktur Utama/GM
- ☐ Manajer Sumberdaya Manusia ☐ Manajer Keuangan
- ☐ Manajer Produksi/Operasi ☐ Manajer Pemasaran
- ☐

3. Jenis organisasi/ perusahaan anda (Beri tanda X (silang) pada kotak dan Lingkari pada nomor yang sesuai dengan organisasi anda)

- ☐ *Hostpitality Organisation* (Organisasi bisnis keramahtamahan):
- Akomodasi dan Jasa Makanan (Hotel, Motel, Resort, dengan outlet makanan dan beverage)
 - Hanya Akomodasi (Hotel, Motel, Resort, tanpa menyediakan outlet makanan dan beverage)
 - Hanya Jasa Makanan (kafe, restoran, pub, club, catering, function venue)

- ☐ *Travel Organisation* (Organisasi Perjalanan Wisata):
- Retail (Agen Travel yang melayani secara langsung ke publik)
 - Transportasi (Jasa Penerbangan, Kereta Api, Coach, Kapal, Bus, Travel)
 - Operator wisata (Jasa Paket-paket Wisata, Jasa Guide)

- ☐ **Jasa Pengelola Tempat Wisata/ Organisasi Tempat Kunjungan Wisatawan** (Kebun Binatang, Taman Safari, Wisata Alam, Wisata permainan, Wisata Budaya, Wisata Religi, dan *Tourism Destination* lainnya)

- ☐ **Jasa Pertunjukan/Event Organizer** (*Penyelenggara Meeting, Incentive, Conference, Event*)

- ☐ **Jasa Perdagangan Barang-Barang Kerajinan/Seni**

- ☐ **Lembaga-Pemerintah Penyelenggara MICE** (*Meeting, Incentive, Conference dan Event*)

- ☐ **Lembaga lainnya , Sebutkan**

4. Kepemilikan Saham :

- (a) PMA (Modal Asing)/Swasta Asing (b). PMDN (Modal Dalam Negeri)
- (c) Gabungan (PMA-PMDN) (d). BUMD (Milik Daerah)

5. Apakah PERUSAHAAN anda menjalin hubungan kerjasama pemasaran dengan Organisasi/ perusahaan lain

- ☐ YA ☐ TIDAK

6. Organisasi apa yang paling sering melakukan kerjasama pemasaran dengan organisasi anda: (Beri tanda X pada pilihan jawaban Anda)

Jenis Organisasi	Frekuensi Kerjasama				
	Tdk Pernah	Sesekali	Sering	Sangat Sering	Sepanjang Waktu
Departemen/Dinas Pariwisata					
Pemasok/Supplier dalam Industri Wisata					
Lembaga Pemerintah (Departemen, Pem-Prov/ Pemkot/Pemkab, Pemerintah Pusat, dll)					
Organisasi Penyelenggara "Event - Organizer" MICE					
Organisasi Media Massa (Koran, Tabloid, Majalah, Radio, TV)					
Tempat Tujuan Wisata (<i>Tourism Destination</i>)					
Hotels/Motels dan Akomodasi lainnya					
Biro/Agen Perjalanan Wisata					
Perusahaan Transportasi (Darat, laut dan Udara)					
Organisasi lain, sebutkan secara spesifik: 1).....2)..... 3).....4).....					

7. Berapa jumlah rata-rata kerjasama pemasaran pertahun dan bagaimana bentuk ikatan kerjasama tersebut:

	2005	2006	2007
Kerjasama dengan Kontrak			
Kerjasama Tanpa Kontrak			

8. Macam kerjasama pemasaran yang sering dilakukan dalam bentuk ?... ..
9. Menurut anda, kendala apa yang paling besar dalam menjalin pemasaran dengan pihak lain?.....
10. Apakah Bapak/ibu dan rekanan selalu mensyaratkan rekanan untuk **memenuhi/mentaati** ketentuan/ persyaratan/keputusan kerjasama pemasaran yang telah ditetapkan (**Ya /Tidak/ Tidak Selalu**)
11. Apakah Bapak/Ibu dan rekanan pernah menuntut satu sama lain untuk merubah keputusan/kebijakan pemasaran yang telah ditetapkan (**Ya /Tidak/ Tidak Selalu**)
12. **Bagaimana tingkat pentingnya rekanan kerjasama jangka panjang anda bagi organisasi anda. Rekanan anda ini merupakan" :** (Beri Tanda X pada pilihan anda)
-"Organisasi yang sangat penting bagi bisnis anda
 -"Organisasi yang penting bagi bisnis anda
 -"Organisasi yang tidak begitu penting tapi diperlukan sebagai pelengkap
13. Berapa lama dan apa alasan utama yang mendasari organisasi anda menjalin hubungan pemasaran jangka panjang dengan organisasi? Selamatahun, alasannya adalah.....
14. Rekanan bisnis anda yang menjalin hubungan jangka panjang saat ini, adalah organisasi yang” (Beri Tanda X pada pilihan anda)
-”Memiliki Kemampuan/Kekuatan untuk menekan anda dalam bekerjasama
 -”Tidak Memiliki Kemampuan/Kekuatan yang cukup untuk menekan anda dalam menjalankan hubungan kerjasama dengan anda
 -”Memiliki Kemampuan/Kekuatan yang sama dengan organisasi anda (mempunyai posisi tawar-menawar yang sama kuat).

Petunjuk pilihan jawaban:

- Berilah tanda X sesuai dengan pendapat, penilaian, persepsi atas pengalaman yang pernah bapak/ibu lakukan.
- Pilihlah angka 1 sampai dengan 10 dari kolom yang telah disediakan seperti ini:

SANGAT SETUJU	TIDAK	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
------------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

- Contoh :

Pernyataan_Pertanyaan: *Rekanan kerjasama kami selalu mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan mereka sendiri.*

Jawaban :

- Anda beri tanda X pada angka 1, Jika rekanan anda memang selalu mengutamakan kepentingan sendiri (Anda sangat Tidak Yakin kalau rekanan anda mengutamakan kepentingan bersama)
- Anda beri tanda X pada angka 10, bila rekanan anda tidak pernah mengutamakan kepentingan sendiri (Anda Sangat Yakin bahwa rekanan anda selalu mementingkan kepentingan bersama daripada kepentingan sendiri)

B. Bagaimana pendapat bapak/ibu/sdr mengenai rekanan bisnis yang saat ini telah menjalin hubungan pemasaran jangka panjang dengan organisasi anda, dalam hal membangun kepercayaan ?.

No	Pernyataan	JAWABAN												
1.	Rekanan kami sangat bertanggung jawab (menepati janjinya) atas setiap transaksi yang telah disepakati.	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Contoh konkrit rekanan anda sangat menepati janji														
2.	Rekanan kerjasama kami selalu bertindak jujur dalam menjalankan setiap transaksi	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Tindakan apa yang dilakukan rekanan anda sehingga anda menyimpulkan rekanan anda jujur														
No	Pernyataan	Jawaban												
3.	Rekanan kerjasama kami selalu berlaku adil terhadap kami sebagai rekanan bisnis	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Apa bentuk perilaku adil yang anda rasakan														
4.	Rekanan kami selalu memberikan hak kepada kami secara proporsional	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Wujud konkrit tindakan ini adalah														
5.	Rekanan kerjasama kami selalu dapat menghitung transaksi dengan tepat/benar	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Mohon jelaskan bukti konkrit bahwa rekanan anda dapat selalu menghitung dengan tepat/benar ..														
6.	Rekanan bisnis kami tidak banyak menuntut persyaratan dalam menjalankan hubungan kerjasama	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Mohon penjelasan atas pilihan jawaban anda diatas														

(Berilah Tanda X pada jawaban yang anda pilih)

- a. Dalam membina hubungan kerjasama dengan rekanan, anda selalu mengutamakan kepercayaan? (YA / TIDAK/TIDAK SELALU)
- b. Rekanan anda juga mengedepankan kepercayaan dalam setiap bertransaksi dengan organisasi anda (YA / TIDAK/TIDAK SELALU)
- c. **Tindakan konkrit bahwa anda dan rekanan anda saling percaya dalam bekerjasama :**
 1. Anda dan Rekanan anda dapat menunda pembayaran dalam jangka waktu tertentu pada setiap transaksi tertentu tanpa jaminan apapun . (YA/ TIDAK/TIDAK SELALU)
 2. Produk/jasa yang anda beli dari rekanan selalu datang tepat waktu atau sesuai dengan yang anda harapkan (YA / TIDAK/ TIDAK SELALU)
 3. Anda dan rekanan anda selalu menepati janji sesuai dengan konsensus kerjasama (YA/ TIDAK/ TIDAK SELALU)
 4. Meskipun perusahaan Anda memiliki kekuatan untuk saling menekan, tetapi kekuatan itu tidak anda gunakan untuk menekan rekanan anda agar mengikuti apa yang anda inginkan/syaratkan. (YA / TIDAK/ TIDAK SELALU)

Jika pertanyaan 4, YA, Apa alasan anda untuk tidak menggunakan kekuatan menekan mitra anda tersebut, sebutkan

Jika JAWABAN No. 4, TIDAK, Apa alasan anda melakukan penekanan tersebut.,

C. Bagaimana Komitmen rekanan bisnis anda dalam mengembangkan hubungan pemasaran jangka panjang yang telah dibangun selama ini

No	Pernyataan	Jawaban											
1.	Rekanan Kami selalu berupaya menjaga hubungan harmonis dengan kami	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
ditunjukkan melalui tindakan apa,.....													
2.	Rekanan kami selalu berorientasi untuk mendapatkan manfaat jangka panjang dari setiap kerjasama	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Hasrat tersebut dibuktikan melalui,													
3.	Rekanan bisnis kami selalu berupaya untuk membangun sebuah kerjasama yang kuat	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Hal ini ditunjukkan melalui tindakan.....													
4.	Rekanan kami selalu mematuhi konsensus kerjasama yang telah disepakati	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Apa contoh tindakan bahwa rekanan anda mematuhi konsensus.....													
5.	Rekanan kami cenderung mudah untuk berganti rekanan bisnis (Rev)	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Apa bukti tindakan mitra bisnis berupa													

6.	Rekanan kerjasama kami selalu mendorong untuk pencapaian hasil optimal antar kedua belah pihak	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
dibuktikan dengan tindakan mereka														
7.	Rekanan kami selalu mendiskusikan setiap permasalahan yang terjadi dalam kerjasama, tidak mengambil tindakan sepihak.	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Dalam hal apa diskusi tersebut dilaksanakan, dengan mengapa melakukannya.....														

D. Kerjasama (Co-operation).

Apa pendapat bapak/ibu/sdr tentang kerjasama pemasaran yang telah dilakukan, berkaitan dengan: Mendesain, Menerapkan, Mengendalikan strategi/program pemasaran pariwisata serta aktivitas saling berbagi (sharing) dalam penggunaan sumberdaya dan kemampuan.

No	Pernyataan	Jawaban												
1.	Untuk memperlancar dan mempercepat adaptasi terhadap perubahan pasar, Organisasi Kami selalu berbagi informasi pasar (<i>market information sharing</i>) antar rekanan kami	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Informasi pasar apa yang paling sering disampaikan tersebut														
2.	Kami menggunakan asset tetap secara bersama-sama (<i>Asset Sharing</i>) dalam operasional perusahaan	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Alasan dan Bentuk penggunaan assets/aktiva secara bersama-sama yang sering dilakukan														
3.	Kami selalu melakukan kerjasama dalam menyusun strategi/program/kebijakan pemasaran untuk pengembangan industri pariwisata di Indonesia.	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Apa bentuk kerjasama dalam menyusun strategi/program/kebijakan dalam bidang pemasaran pariwisata														
4.	Kami selalu bekerjasama dalam menerapkan strategi/program/kebijakan pemasaran dan operasi perusahaan dengan rekanan kami	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Strategi/program/kebijakan pemasaran pariwisata yang pernah dibuat adalah														
5.	Dalam melayani konsumen													

	akhir, kami bersama rekanan kami selalu mengembangkan standar kompetensi pariwisata Indonseia.	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Sebutkan contoh Kerjasama dalam meembangkan kompetensi dibidang pariwisata ...													
6.	Kami secara bersama-sama dengan mitra kami untuk menjaga /memelihara lingkungan industri pariwisata agar tetap kondusif.	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Apa bentuk konkrit kerjasama yang dilakukan untuk memelihara lingkungan kondusif tersebut													

E. Kekuatan Memaksa (Coercive Power)

Bagaimana tindakan bapak/ibu terhadap tuntutan rekanan bisnis yang menghendaki organisasi untuk mengikuti dan merubah hal-hal yang berkaitan dengan kerjasama pemasaran yang telah berlangsung selama ini ?.

Bapak/Ibu/Sdr dapat menjawab sesuai dengan apa yang telah dilakukan selama ini,

(Anda dapat memilih skor 1 sampai 10) dengan patokan:

- (Pilih Skor 1) Jika, Mengabaikan Sepenuhnya**, anda sama sekali tidak menuruti apa yang dikehendaki rekanan anda, dan berusaha mencari rekanan lain/pengganti.
- (Pilih Skor 5) Jika, Mengikuti** kehendak rekanan anda *selagi masih tidak merugikan* organisasi anda.
- (Pilih Skor 10) Jika, Mengikuti sepenuhnya** sesuai dengan apa yang dikehendaki rekanan anda, karena anda mempertimbangkan bahwa rekanan anda adalah rekan yang harus dipertahankan.

No	Pernyataan	Jawaban											
1.	Rekanan Bisnis anda menuntut organisasi anda untuk memenuhi seluruh persyaratan yang telah mereka tetapkan	Mengabaikan Sepenuhnya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mengikuti Sepenuhnya
Tindakan konkrit apa yang dilakukan organisasi anda													
2.	Rekanan anda memutuskan untuk menaikkan tarif/harga produk/jasa yang anda beli, bagaimana tindakan anda dalam kondisi seperti ini	Mengabaikan Sepenuhnya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mengikuti Sepenuhnya
Apa tindakan konkrit dan mengapa organisasi anda bertindak demikian.....													
3.	Rekanan anda menuntut untuk mematuhi kebijakan pemasaran yang telah mereka tetapkan	Mengabaikan Sepenuhnya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mengikuti Sepenuhnya
Apa tindakan konkrit dan mengapa organisasi anda bertindak demikian.....													
4.	Rekanan anda merubah prosedur pembayaran, dan anda dituntut untuk mengikutinya	Mengabaikan Sepenuhnya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mengikuti Sepenuhnya

		a											nya	
Apa tindakan konkrit dan mengapa organisasi anda bertindak demikian.....														
5.	Rekanan anda menghendaki <i>content</i> / cakupan kerjasama diperluas atau dipersempit.	Mengabaik an Sepenuhny a	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mengikut i Sepenuh nya	
Tindakan apa yang akan dilakukan dan apa alasannya														

6.	Rekanan anda menuntut organisasi merubah prosedur transaksi/ persyaratan (penjualan/ pembelian)	<table border="1"> <tr> <td>Mengabaikan Sepenuhnya</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> <td>Mengikuti Sepenuhnya</td> </tr> </table>	Mengabaikan Sepenuhnya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mengikuti Sepenuhnya
Mengabaikan Sepenuhnya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mengikuti Sepenuhnya			
Apa tindakan konkrit dan mengapa organisasi anda bertindak demikian.....														
7.	Rekanan anda sangat menuntut merubah kebijakan penjualan kredit (hutang/piutang)/sistem pembayaran	<table border="1"> <tr> <td>Mengabaikan Sepenuhnya</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> <td>Mengikuti Sepenuhnya</td> </tr> </table>	Mengabaikan Sepenuhnya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mengikuti Sepenuhnya
Mengabaikan Sepenuhnya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mengikuti Sepenuhnya			
Apa tindakan konkrit dan mengapa organisasi anda bertindak demikian.....														
8.	Rekanan anda menghendaki strategi pemasaran anda di rubah, karena mengganggu pasar dan kerjasama	<table border="1"> <tr> <td>Mengabaikan Sepenuhnya</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> <td>Mengikuti Sepenuhnya</td> </tr> </table>	Mengabaikan Sepenuhnya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mengikuti Sepenuhnya
Mengabaikan Sepenuhnya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mengikuti Sepenuhnya			
Apa tindakan konkrit dan mengapa organisasi anda bertindak demikian.....														
9.	Jika rekanan bisnis anda menuntut menurunkan harga jual produk anda, bagaimana anda menyikapinya.	<table border="1"> <tr> <td>Mengabaikan Sepenuhnya</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> <td>Mengikuti Sepenuhnya</td> </tr> </table>	Mengabaikan Sepenuhnya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mengikuti Sepenuhnya
Mengabaikan Sepenuhnya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mengikuti Sepenuhnya			
Apa tindakan konkrit dan mengapa organisasi anda bertindak demikian.....														
10.	Rekanan anda menuntut untuk merubah strategi promosi perusahaan anda karena dianggap mengganggu stabilitas pasar, apa yang akan anda lakukan.	<table border="1"> <tr> <td>Mengabaikan Sepenuhnya</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> <td>Mengikuti Sepenuhnya</td> </tr> </table>	Mengabaikan Sepenuhnya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mengikuti Sepenuhnya
Mengabaikan Sepenuhnya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mengikuti Sepenuhnya			
Apa tindakan konkrit dan mengapa organisasi anda bertindak demikian.....														

Jawablah pertanyaan berikut ini dengan memberi tanda (X) pada pilihan jawaban Anda:

- Kami akan selalu *menjaga hubungan harmonis* dengan rekan kami, meskipun mereka menuntut kami untuk memenuhi permintaan mereka (YA / TIDAK/TIDAK SELALU)
- Rekanan Kami *selalu mengikuti* apa yang kami syarkan didalam bisnis (YA / TIDAK/ TIDAK SELALU)
- Kami *tidak akan meninggalkan* rekanan kami, meskipun mereka *sering menuntut* kami untuk memenuhi persyaratan kerjasama yang mereka ajukan, karena rekanan kami tersebut memiliki kekuatan yang lebih besar daripada kami (YA/ TIDAK/ TIDAK SELALU)
- Kami akan selalu *tetap mempercayai* rekanan kami, meskipun organisasi mereka banyak menuntut kami untuk memenuhi permintaan mereka (YA / TIDAK/ TIDAK SELALU)
- Kami dan rekanan kami *tidak pernah saling memaksakan* persyaratan dalam kerjasama jangka panjang (YA / TIDAK/ TIDAK SELALU)
- Organisasi kami selalu dalam posisi memiliki *kekuatan yang seimbang* dan sama pentingnya dengan rekanan kami. (YA / TIDAK/TIDAK SELALU)

F.Nilai Hubungan Jangka Panjang (Vakue of Lifetime Relationship).

F.I. Bagaimana menurut bapak/ibu tentang organisasi yang bekerjasama dalam hubungan pemasaran selama ini, apakah merupakan rekanan yang baik dan dapat dilanjutkan untuk hubungan yang lebih lama lagi?

LOYALITAS (KESETIAAN DALAM BERMITRA)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban												
1.	Kami akan <i>tetap memilih</i> rekanan kami sat ini pada masa-masa yang akan datang	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Mohon penjelasan singkat, alasan dipilihnya jawaban anda														
2.	Kami <i>sangat menyukai</i> organisasi yang bekerjasama dengan kami saat ini <i>dibanding dengan organisasi lain</i>	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Dalam hal apa anda menyukai/tidak menyukai renanan anda,														
3.	Kami selalu <i>berupaya meningkatkan frekuensi dan intensitas transaksi</i> dengan rekan bisnis kami	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Bukti apa yang dapat mendukung jawaban anda tersebut,														
4.	Kami <i>tidak ingin pindah pada</i> mitra baru untuk konten kerjasama yang sama	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Alasan apa anda melakukan tindakan diatas,														
5.	Kami selalu bersedia untuk meningkatkan <i>"berbagi/ sharing"</i> informasi, <i>assets</i> , dan teknologi demi kepentingan bersama antar organisasi	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Alasan apa yang mendasari organisasi anda ingin mengembangkan hal tersebut,														

F.2.Hubungan kerjasama yang telah dijalin dengan rekan bisnis anda tentu telah memberikan kesan pada organisasi anda, bagaimana kesan itu anda aktualisasikan dalam tindakan-tindakan selanjutnya dalam mengkomunikasikannya dengan rekanan anda lainnya....														
PESAN BERANTAI POSITIF ("Gethok Tular") POSITIVE "WORD OF MOUTH" COMMUNICATION (WOM)														
No	Pernyataan	Pilihan Jawaban												
1.	Kami selalu memberikan informasi positif kepada pihak lain tentang kebaikan/keuntungan bekerjasama dengan rekan kerjasama	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			

	kami saat ini													
Informasi apa yang sering anda sampaikan														
2.	Kami selalu menceritakan tindakan-tindakan positif yang dilakukan oleh mitra kami kepada entitas lain.	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Tindakan-tindakan positif yang bagaimana yang anda sampaikan,														
3.	Jika ada pihak lain yang ingin menjalin kerjasama untuk usaha yang sesuai dengan rekanan bisnis kami ini, maka kami selalu akan merekomendasikan mitra kami kepada pihak lain tersebut.	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Alasan apa anda melakukan tindakan demikian.....														
4.	Jika rekanan bisnis kami memberikan layanan yang kurang baik maka kami tidak akan menceritakanmya kepada pihak lain	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Bagaimana anda menyikapi kekurangan dari rekanan anda,														

F.3. Hubungan kerjasama pemasaran jangka panjang yang telah bapak/ibu/sdr lakukan tentu menghasilkan sebuah kondisi hubungan antar organisasi yang terlibat. Bagaimana keeratan hubungan antar organisasi yang menjalin kerjasama tersebut?.

KE-ERATAN HUBUNGAN (STRONG RELATIONSHIP)														
1	Kami dan rekanan kami selalu saling melibatkan untuk kerjasama lainnya , jika kerjasama itu sesuai dengan bisnis kami masing-masing.	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Apa alasan anda melibatkan rekanan anda tersebut														
2	Jika terdapat kelemahan dalam organisasi kami, maka rekanan kami selalu mentolerir dan memberikan koreksi kepada organisasi kami.	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Apa bentuk toleransi kesalahan yang dilakukan,														
3	Kami dan Rekanan bisnis kami tidak mudah memberikan penalty/ punishment/ sanksi (hukuman) jika salah satu pihak melakukan kesalahan.	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			

Mengapa anda melakukan tindakan demikian													
4	Saat ini organisasi kami dan rekan kami selalu saling memberikan kemudahan-kemudahan dalam kerjasama	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Bentuk konkrit kemudahan yang diberikan adalah													
5	Konflik hubungan antar organisasi kami yang menjalin kerjasama pemasaran jangka panjang saat ini <i>sangat rendah</i> .	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Bagaimana anda menyelesaikan konflik kepentingan diantara rekanan anda.....													

Mohon penjelasan, alasan anda: Mengapa perlu menjalin hubungan jangka panjang dengan mitra bisnis anda saat ini? (*pilih ya atau tidak*), pilihan **YA** jika anda setuju dengan pernyataan dan **TIDAK** bila tidak setuju dengan pernyataan berikut ini, dengan cara membubuhkan tanda X (Silang) pada pilihan jawaban anda :

Mengapa perlu menjalin hubungan pemasaran jangka panjang dengan mitra bisnis anda saat ini?

Karena.....

1. Hawatir akan mendapat ancaman dalam pasar/persaingan (**ya / tidak**)
2. Sulitnya mencari mitra bisnis baru yang dapat dipercaya (**ya / tidak**)
3. Tingginya biaya bila mencari mitra baru (**ya / tidak**)
4. Mitra bisnis anda saat ini sangat peduli dan selalu memperhatikan kepentingan bisnis anda (**ya / tidak**)
5. Mitra bisnis anda saat ini sangat memberikan kontribusi keuntungan yang tinggi bagi bisnis anda (**ya / tidak**)
6. Anda hawatir karena mitra bisnis anda memiliki kekuasaan dalam jejaring bisnis (akses pasar, informasi, sumber dana, dll), sehingga jika anda melepaskan diri dari kemitraan bisnis dengan mereka, maka bisnis anda akan mengalami kesulitan (**ya / tidak**)
7. Mitra kerjasama bisnis anda, merupakan mitra utama dalam bisnis anda (tanpa mereka bisnis anda akan menghadapi kesulitan operasional /sulit tumbuh dan berkembang. (**ya / tidak**)

G. Sinergi Kerjasama (Organizational Synergy). Bagaimanakah pendapat bapak/ibu/sdr tentang dampak hubungan pemasaran yang telah dijalin selama ini terhadap sinergy organisasi yang dihasilkan ?.

No	Pernyataan	Jawaban											
1	Cakupan akses pasar kami menjadi lebih luas.	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Seberapa besar peningkatan jangkauan akses pasar tersebut,													
2	Biaya operasional yang kami keluarkan menjadi jauh lebih kecil (<i>dapat di minimalisir</i>) dengan adanya jalinan kerjasama.	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Berapa persen jumlah penghematan rata-rata pertahun dan jenis biaya apa saja yang dapat dihemat													
3	Organisasi kami menjadi lebih cepat	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU

	<i>dan mudah dalam meng-akses informasi..</i>	<table border="1"> <tr> <td>SETUJU</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>	SETUJU											
SETUJU														
Apa bukti <i>lebih cepat tersebut, dan informasi apa yang sering diakses</i>														
4	Kerjasama ini menghasilkan omzet penjualan kami jauh lebih besar/ lebih meningkat dibanding tidak melakukan kerjasama.	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Seberapa besar peningkatan tersebut														
5	Kerjasama telah menimbulkan <i>kepekaan organisasi kami terhadap perubahan lingkungan</i> , sehingga perusahaan memiliki kemampuan adaptasi yang lebih cepat	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Kepekaan spesifik apa yang diperoleh adalah														
6.	Kerjasama ini telah memberikan <i>kontribusi kemampulabaan yang sangat fantastis</i> ,	<table border="1"> <tr> <td>SANGAT TIDAK SETUJU</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> <td>SANGAT SETUJU</td> </tr> </table>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU			
Seberapa besar kemampulabaan tersebut, dan mengapa organisasi anda dapat mencapainya?														

H. Keunggulan Posisional Bersaing (*Competitive Positional Advantages*)

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Sdr tentang keunggulan posisional bersaing yang dimiliki oleh perusahaan/organisasi anda saat ini dibanding para pesaing, dengan adanya jalinan hubungan pemasaran jangka panjang dengan pihak lain.

No	Pernyataan	Jawaban											
1	Biaya operasional kami <i>jauh lebih murah dibanding para pesaing</i> kami yang tidak melakukan kerjasama jangka panjang.	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Bukti apa yang dapat mendukung pernyataan tersebut													
2	Jejaring bisnis kami <i>menjadi lebih kuat</i> ,	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Dalam hal apa dan mengapa anda pada posisi tersebut													
3	Kerjasama yang kami lakukan telah menciptakan <i>kekhasan dari produk/jasa wisata</i> (paket-paket wisata)	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Apa bentuk kekhasan yang dapat diraih dan apa dampak dari hal tersebut,													
4	<i>Kemampulabaan (Profitabilitas)</i> yang diperoleh lebih baik dibanding pesaing-pesaing kami yang tidak menjalin kerjasama	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Bukti apa yang dapat anda sampaikan atas pernyataan ini,													
5	Kerjasama yang kami lakukan dengan berbagai organisasi <i>lebih memudahkan kami</i> dalam menghadapi persaingan	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Kemudahan dalam hal apa yang telah diperoleh organisasi anda													

I. Kinerja Pemasaran (*Marketing Performance*)

Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai Kinerja Pemasaran yang diperoleh organisasi setelah melakukan hubungan pemasaran jangka panjang dengan organisasi lain ?.

No	Pernyataan	Jawaban											
1	Penjualan produk/jasa utama dan lainnya selalu meningkat selama menjalin hubungan pemasaran jangka panjang dengan organisasi lain	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Berapa persen target penjualan anda terlampaui setiap tahunnya,?													
Berapa jumlah peningkatan omzet penjualan selama menjalin kerjasama pemasaran dengan.....?													
2	Pangsa pasar (<i>market</i>)	SANGAT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT

	share) perusahaan dalam posisi <i>tumbuh dan berkembang setiap tahunnya</i>	TIDAK SETUJU										SETUJU	
Berapa persen rata-rata pertumbuhan pangsa pasar setiap tahunnya,													
3	Kerjasama antar organisasi, menjadikan <i>profitabilitas</i> perusahaan kami selalu <i>meningkat setiap tahunnya</i> .	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Berapa persen rata-rata pencapaian profitabilitas sepanjang kerjasama berlangsung..... Penjelasan apa yang dapat anda sampaikan bahwa hal tersebut dapat dicapai													
4	Perusahaan kami menjadi <i>lebih terkenal/ populer</i> ,	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Populer dalam hal apa, dan apa buktinya													
5	Selama menjalin hubungan pemasaran jangka panjang, <i>jumlah pelanggan kami semakin meningkat</i>	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Seberapa banyak peningkatan tersebut, dan keyakinan apa yang dapat anda sampaikan bahwa kenaikan tersebut karena kerjasama pemasaran													
6	Kemampuan berinovasi organisasi kami semakin tinggi/ meningkat.	SANGAT TIDAK SETUJU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SANGAT SETUJU
Berapa jumlah produk/jasa baruSeberapa besar ?													

15. Berapakah *Market Share*/Pangsa Pasar Anda dibanding dengan Pesaing (rata-rata industri) berdasarkan omzet penjualan yang anda capai....(dalam prosentase)

Transaksi	2005	2006	2007
Produk/Jasa Utama			
Produk/Jasa Tambahan			

16. **Profitabilitas yang dicapai selama 3 (tiga) tahun terakhir (dalam prosentase)**

Transaksi	2005	2006	2007
NPMR (Net Profit Margin Ratio)			
ROI/ROA (Return on Investment/ Assets)			

17. Menurut anda hubungan kerjasama yang dilakukan oleh perusahaan anda memang telah meningkatkan daya saing perusahaan anda ? **(YA / TIDAK/TIDAK SELASLU)**
18. Sebutkanlah peningkatan daya saing perusahaan anda yang dihasilkan dari kerjasama jangka panjang ini.
a.b.c.
19. Apa bentuk Sinergi yang paling dirasakan sejak melakukan hubungan kerjasama dengan pihaklain
20. Mohon disebutkan contoh kerjasama antar organisasi yang telah anda lakukan (dalam skala regional / nasional/internasional) dalam bisnis pariwisata ini:
.....

21. Bukti apa yang dapat anda sampaikan kalau perusahaan anda adalah perusahaan yang memiliki keunggulan posisional bersaing dalam bisnis pariwisata dibanding dengan pesaing anda lainnya.
1.2.....3.....
22. Menurut Bapak/Ibu, Apa Kinerja Pemasaran yang paling menonjol yang dihasilkan/diperoleh akibat jalinan hubungan jangka panjang dengan pihak-pihak /organisasi lain.
.1.....2.....3.....

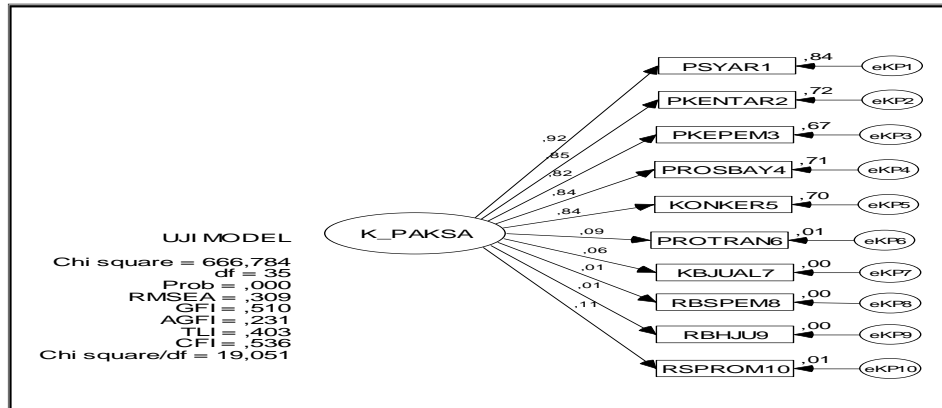
Terimakasih, Desember 2007
E Mail: Alimuddin_Rizal@yahoo.com.
(HP:081-325-359-081)

LAMPIRAN.II.

ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI MODEL EMPIRIK I

A.1. CFA-VARIABEL EKSOGEN: KEKUATAN MEMAKSA DENGAN FIRST ORDER

CFA-FIRST ORDER VARIABEL KEKUATAN MEMAKSA



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
PSYARAT1	<---	K_MEMAKSA	1,000			
KTARIF2	<---	K_MEMAKSA	,952	,056	16,911	***
PKPASAR3	<---	K_MEMAKSA	,869	,056	15,524	***
PSBAYAR4	<---	K_MEMAKSA	,970	,058	16,688	***
KONKER5	<---	K_MEMAKSA	,971	,060	16,301	***
PROTRAN6	<---	K_MEMAKSA	,121	,096	1,258	,209
PKREDIT7	<---	K_MEMAKSA	,068	,091	,747	,455
STRATEG8	<---	K_MEMAKSA	,012	,089	,129	,897
HJUAL9	<---	K_MEMAKSA	,019	,096	,196	,845
PROMO10	<---	K_MEMAKSA	,144	,097	1,481	,139

Standardized Regression Weights:

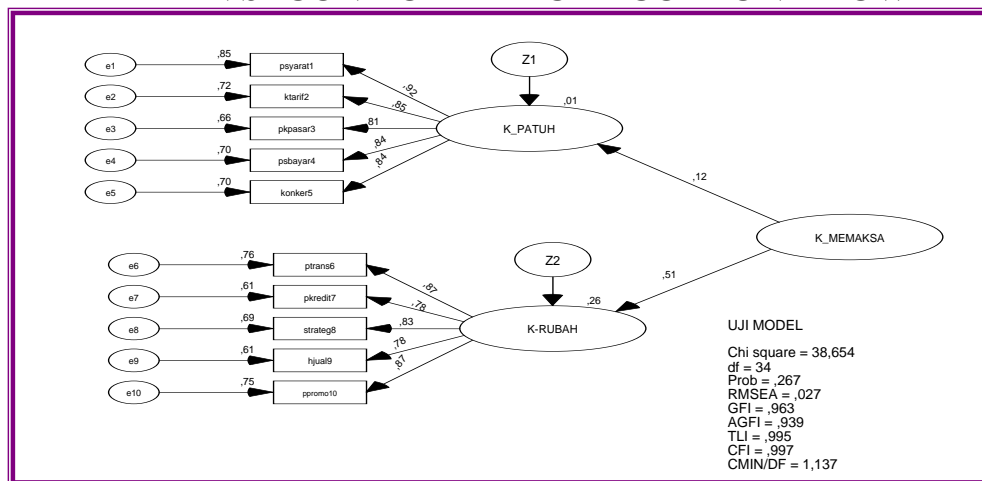
			Estimate
PSYARAT1	<---	K_MEMAKSA	,918
KTARIF2	<---	K_MEMAKSA	,846
PKPASAR3	<---	K_MEMAKSA	,817
PSBAYAR4	<---	K_MEMAKSA	,840
KONKER5	<---	K_MEMAKSA	,837
PROTRAN6	<---	K_MEMAKSA	,095
PKREDIT7	<---	K_MEMAKSA	,056
STRATEG8	<---	K_MEMAKSA	,010
HJUAL9	<---	K_MEMAKSA	,015
PROMO10	<---	K_MEMAKSA	,111

Squared Multiple Correlations:

	Estimate
PROMO10	,012
HJUAL9	,000
STRATEG8	,000
PKREDIT7	,003
PROTRAN6	,009
KONKER5	,700
PSBAYAR4	,706
PKPASAR3	,667
KTARIF2	,716
PSYARAT1	,843

A.2. ANALISIS KONFIRMATORI VARIABEL EXOGEN KEKUATAN MEMAKSA - MODEL SECOND ORDER

LAMPIRAN SECOND ORDER -CFA-COERCIVE POWER



Sample Covariances (Group number 1)

	PTRANS6	PKREDIT7	STRATEG8	HJUAL9	PPROMO10
PTRANS6	,967				
PKREDIT7	,644	,871			
STRATEG8	,661	,520	,833		
HJUAL9	,641	,543	,602	,965	
PPROMO10	,731	,648	,653	,668	,999
PSYARAT1	,088	,043	,002	,014	,098
KTARIF2	,068	,031	,012	,005	,073
PKPASAR3	,042	,056	-,008	-,014	,046
PSBAYAR4	,035	-,018	-,044	-,019	,026

	PTRANS6	PKREDIT7	STRATEG8	HJUAL9	PPROMO10
KONKER5	,029	,018	,005	-,007	,098

Sample Covariances (Group number 1)

	PSYARAT1	KTARIF2	PKPASAR3	PSBAYAR4	KONKER5
PSYARAT1	,707				
KTARIF2	,571	,746			
PKPASAR3	,510	,466	,676		
PSBAYAR4	,586	,543	,506	,794	
KONKER5	,571	,561	,533	,537	,802

Condition number = 27,593

Eigenvalues

3,500 2,876 ,392 ,315 ,297 ,255 ,234 ,199 ,166 ,127

Determinant of sample covariance matrix = 2,10708

Sample Correlations (Group number 1)

	PTRANS6	PKREDIT7	STRATEG8	HJUAL9	PPROMO10
PTRANS6	1,000				
PKREDIT7	,701	1,000			
STRATEG8	,737	,610	1,000		
HJUAL9	,664	,592	,671	1,000	
PPROMO10	,743	,694	,715	,680	1,000
PSYARAT1	,106	,055	,003	,017	,116
KTARIF2	,081	,038	,016	,006	,085
PKPASAR3	,052	,073	-,011	-,017	,056
PSBAYAR4	,040	-,022	-,055	-,022	,030
KONKER5	,033	,021	,006	-,008	,109

Sample Correlations (Group number 1)

	PSYARAT1	KTARIF2	PKPASAR3	PSBAYAR4	KONKER5
PSYARAT1	1,000				
KTARIF2	,786	1,000			
PKPASAR3	,738	,656	1,000		
PSBAYAR4	,782	,706	,691	1,000	
KONKER5	,758	,725	,723	,673	1,000

Condition number = 22,958

Eigenvalues

4,007 3,629 ,442 ,360 ,356 ,323 ,275 ,226 ,208 ,175

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
K_PATUH	<---	K_MEMAKSA	,091	,114	,798	,425
K-RUBAH	<---	K_MEMAKSA	,441	,144	3,069	,002
KONKER5	<---	K_PATUH	1,000			
PSBAYAR4	<---	K_PATUH	,996	,071	14,072	***
PKPASAR3	<---	K_PATUH	,891	,065	13,628	***
KTARIF2	<---	K_PATUH	,976	,067	14,490	***
PSYARAT1	<---	K_PATUH	1,031	,063	16,343	***
PPROMO10	<---	K-RUBAH	1,000			
HJUAL9	<---	K-RUBAH	,883	,068	12,988	***
STRATEG8	<---	K-RUBAH	,876	,061	14,367	***

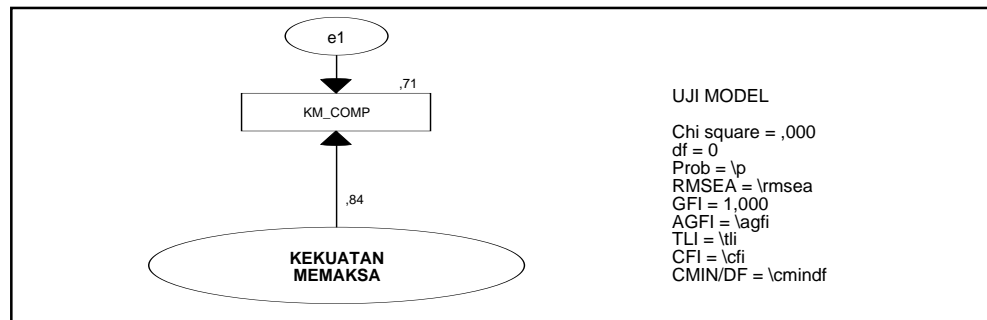
			Estimate	S.E.	C.R.	P
PKREDIT7	<---	K-RUBAH	,843	,064	13,114	***
PTRANS6	<---	K-RUBAH	,992	,064	15,519	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
K_PATUH	<---	K_MEMAKSA	,122
K-RUBAH	<---	K_MEMAKSA	,510
KONKER5	<---	K_PATUH	,837
PSBAYAR4	<---	K_PATUH	,838
PKPASAR3	<---	K_PATUH	,812
KTARIF2	<---	K_PATUH	,847
PSYARAT1	<---	K_PATUH	,920
PPROMO10	<---	K-RUBAH	,865
HJUAL9	<---	K-RUBAH	,778
STRATEG8	<---	K-RUBAH	,831
PKREDIT7	<---	K-RUBAH	,781
PTRANS6	<---	K-RUBAH	,873

A.3.ANALISIS KONFIRMATORI VARIABEL KEKUATAN MEMAKSA/ KEMAMPUAN MMENDESAK DENGAN VARIABEL KOMPOSITE-TUNGGAL

**CFA-KOMPOSITE VARIABEL
KEKUATAN MEMAKSA**



Sample Covariances (Group number 1)

	KM_COMP
KM_COMP	,560

Condition number = 1,000

Eigenvalues ,560

Determinant of sample covariance matrix = ,560

Sample Correlations (Group number 1)

	KM_COMP
--	---------

KM_COMP	1,000
---------	-------

Condition number = 1,000

Eigenvalues 1,000

Models

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 1
Number of distinct parameters to be estimated: 1
Degrees of freedom (1 - 1): 0

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = ,000

Degrees of freedom = 0

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
KM_COMP	<---	KEKUATAN_MEMAKSA	,665			

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
KM_COMP	<---	KEKUATAN_MEMAKSA	,843

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
KM_COMP		,711

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

	KEKUATAN_MEMAKSA	KM_COMP
KEKUATAN_MEMAKSA	,901	
KM_COMP	,599	,560

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	KEKUATAN_MEMAKSA	KM_COMP
KEKUATAN_MEMAKSA	1,000	
KM_COMP	,843	1,000

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	KM_COMP
KM_COMP	,560

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	KM_COMP
KM_COMP	1,000

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	KM_COMP
KM_COMP	,000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	KM_COMP
KM_COMP	,000

Lampiran A.4.

**CONFIRMATORY ANALYSIS (CFA)-VARIABEL ENDOGEN MODEL EMPIRIK I:
VARIABEL KEPERCAYAAN, KOMITMEN RELASIONAL, KERJASAMA,
LOYALITAS, KEERATAN HUBUNGAN DAN PESAN BERANTAI POSITIF.**

Sample Covariances (Group number 1)

	SYARATM 6	TEPATH 5	HAKP 4	ADIL 3	JUJUR 2	JANJI 1	RKONFLI 5	MUDAH 4	SANKSI 3	TOLERAN 2	LIBAT 1	INTENS 5
SYARATM 6	,590											
TEPATH5	,409	,718										
HAKP4	,381	,412	,625									
ADIL3	,397	,446	,384	,673								
JUJUR2	,404	,421	,428	,411	,670							
JANJI1	,446	,426	,427	,420	,422	,601						
RKONFLI5	,284	,246	,200	,257	,263	,319	,898					
MUDAH4	,276	,273	,196	,211	,264	,279	,577	,830				
SANKSI3	,247	,240	,227	,244	,233	,275	,580	,528	,852			
TOLERAN2	,226	,190	,178	,161	,219	,229	,444	,528	,413	,715		
LIBAT1	,251	,215	,176	,186	,207	,285	,533	,491	,476	,404	,688	
INTENS5	,230	,224	,177	,202	,171	,204	,295	,248	,252	,169	,206	,663
SIMLEK4	,226	,207	,217	,228	,211	,191	,204	,229	,168	,147	,105	,187
REKOMD3	,224	,180	,241	,230	,187	,202	,247	,210	,170	,156	,161	,252
TINDAKP2	,212	,210	,203	,233	,190	,192	,250	,281	,205	,192	,166	,240
MANFAAT1	,245	,210	,199	,191	,212	,213	,279	,247	,244	,183	,163	,246
BERALIH4	,284	,259	,258	,217	,233	,252	,320	,289	,306	,246	,246	,453
FREKT3	,224	,195	,146	,183	,215	,184	,297	,260	,246	,188	,193	,394
SUKA2	,221	,208	,178	,174	,217	,191	,342	,316	,272	,207	,291	,427
NIAT1	,288	,217	,187	,202	,234	,255	,330	,298	,285	,244	,260	,416
SFIHAK7	,236	,182	,168	,221	,176	,208	,267	,275	,247	,141	,186	,300
HSOPTIM6	,304	,237	,247	,233	,283	,288	,316	,323	,267	,196	,225	,278
GREKAN5	,269	,257	,208	,202	,230	,246	,290	,270	,247	,158	,188	,293
KONSUS4	,275	,262	,248	,243	,266	,262	,304	,317	,283	,189	,218	,263
HKUAT3	,274	,243	,218	,242	,218	,266	,330	,322	,259	,192	,222	,267
HARMO1	,278	,203	,178	,184	,218	,245	,304	,338	,284	,204	,218	,231
ORIJP2	,222	,166	,181	,206	,218	,210	,269	,292	,247	,175	,237	,256
INFOPAR1	,231	,194	,155	,218	,249	,215	,371	,349	,270	,243	,256	,239
ASETMA2	,257	,261	,214	,246	,291	,224	,365	,379	,293	,298	,258	,233
SUNSTRA3	,226	,183	,130	,210	,182	,192	,317	,352	,241	,239	,246	,244
IMPLEST4	,199	,169	,161	,174	,193	,172	,283	,338	,240	,238	,224	,211
PKOMPET5	,238	,212	,157	,219	,227	,209	,369	,404	,294	,270	,261	,233
LKONDUS6	,231	,170	,134	,172	,191	,191	,326	,282	,253	,221	,202	,254

	SIMLEK 4	REKOMD 3	TINDAKP 2	MANFAAT1	BERALIH4	FREKT3	SUKA2	NIAT1	SFIHAK7	HSOPTIM6	GREKAN5
SIMLEK4	,617										
REKOMD3	,427	,684									
TINDAKP2	,448	,404	,663								
MANFAAT1	,435	,445	,470	,612							
BERALIH4	,256	,296	,271	,291	,721						
FREKT3	,181	,196	,214	,195	,474	,661					
SUKA2	,184	,285	,250	,271	,488	,431	,772				
NIAT1	,170	,193	,180	,215	,457	,423	,401	,625			
SFIHAK7	,170	,177	,220	,211	,271	,194	,189	,235	,660		
HSOPTIM6	,216	,226	,205	,238	,293	,240	,214	,268	,470	,710	
GREKAN5	,210	,230	,212	,235	,290	,219	,227	,240	,436	,510	,695
KONSUS4	,195	,192	,240	,210	,298	,252	,232	,267	,442	,525	,469
HKUAT3	,195	,243	,238	,228	,289	,263	,228	,229	,426	,464	,464
HARMO1	,180	,208	,226	,237	,261	,215	,242	,261	,455	,538	,515
ORIJP2	,176	,202	,241	,201	,258	,219	,228	,215	,401	,511	,453
INFOPAR1	,257	,249	,227	,276	,315	,283	,331	,337	,215	,232	,205

ASETMA2	,276	,244	,275	,265	,327	,295	,310	,324	,218	,291	,262
SUNSTRA 3	,247	,241	,225	,219	,295	,274	,314	,313	,221	,231	,247
IMPLEST4	,259	,236	,207	,240	,285	,256	,277	,294	,202	,257	,252
PKOMPET5	,270	,268	,242	,278	,295	,248	,281	,308	,200	,231	,217
LKONDUS6	,221	,239	,209	,249	,321	,249	,300	,296	,211	,301	,210

	KONSUS4	HKUAT3	HARMO1	ORIJPJ2	INFOPAR1	ASETMA2	SUNSTRA3	IMPLEST4	PKOMPET5	LKONDUS6
KONSUS4	,670									
HKUAT3	,439	,652								
HARMO1	,520	,473	,702							
ORIJPJ2	,482	,412	,454	,637						
INFOPAR1	,198	,208	,220	,195	,761					
ASETMA2	,243	,232	,281	,246	,550	,793				
SUNSTRA3	,198	,211	,227	,236	,518	,494	,652			
IMPLEST4	,216	,196	,249	,219	,510	,513	,467	,631		
PKOMPET5	,193	,186	,222	,217	,568	,587	,514	,524	,744	
LKONDUS6	,225	,247	,227	,263	,548	,527	,464	,453	,520	,864

Condition number = 105,528

Eigenvalues

9,440 2,060 1,616 1,498 1,212 1,105 ,463 ,403 ,381 ,357 ,341 ,327 ,311 ,291 ,266 ,263 ,237 ,235

,214 ,206 ,195 ,189 ,174 ,164 ,156 ,144 ,137 ,130 ,124 ,115 ,106 ,100 ,089

Determinant of sample covariance matrix = 1,916024

Sample Correlations (Group number 1)

	SYARATM6	TEPATH5	HAKP4	ADIL3	JUJUR2	JANJ11	RKONFLI5
SYARATM6	1,000						
TEPATH5	,629	1,000					
HAKP4	,628	,615	1,000				
ADIL3	,630	,641	,592	1,000			
JUJUR2	,642	,607	,661	,612	1,000		
JANJ11	,749	,649	,696	,660	,665	1,000	
RKONFLI5	,391	,306	,266	,331	,339	,435	1,000
MUDAH4	,394	,354	,272	,283	,354	,395	,668
SANKSI3	,349	,307	,311	,323	,309	,384	,664
TOLERAN2	,349	,265	,267	,232	,316	,349	,554
LIBAT1	,394	,306	,269	,273	,305	,443	,678
INTENS5	,367	,324	,275	,303	,256	,323	,383
SIMLEK4	,375	,311	,350	,354	,329	,313	,274
REKOMD3	,353	,257	,369	,339	,276	,315	,315
TINDAKP2	,339	,305	,316	,348	,284	,304	,324
MANFAAT1	,408	,317	,322	,298	,331	,351	,377
BERALIH4	,436	,360	,384	,312	,336	,383	,398
FREKT3	,359	,283	,227	,275	,323	,292	,385
SUKA2	,328	,280	,256	,242	,302	,280	,411
NIAT1	,474	,324	,300	,312	,361	,416	,440
SFIHAK7	,378	,264	,261	,331	,264	,330	,347
HSOPTIM6	,470	,332	,371	,337	,410	,440	,395
GREKAN5	,420	,363	,315	,296	,337	,381	,366
KONSUS4	,436	,378	,384	,362	,398	,413	,392
HKUAT3	,442	,355	,341	,366	,330	,425	,431
HARMO1	,432	,286	,269	,267	,318	,376	,382
ORIJPJ2	,361	,245	,288	,314	,334	,339	,356
INFOPAR1	,345	,263	,225	,305	,348	,318	,449
ASETMA2	,376	,346	,304	,336	,399	,324	,433
SUNSTRA3	,364	,268	,203	,318	,276	,306	,414
IMPLEST4	,326	,251	,257	,267	,297	,280	,375
PKOMPET5	,359	,290	,231	,309	,322	,312	,452
LKONDUS6	,324	,216	,183	,225	,251	,264	,370

	MUDAH4	SANKSI3	TOLERAN2	LIBAT1	INTENS5	SIMLEK4
MUDAH4	1,000					
SANKSI3	,628	1,000				
TOLERAN2	,686	,529	1,000			
LIBAT1	,650	,622	,576	1,000		
INTENS5	,334	,336	,246	,305	1,000	
SIMLEK4	,320	,231	,221	,162	,293	1,000
REKOMD3	,278	,223	,223	,236	,374	,658
TINDAKP2	,378	,273	,279	,246	,363	,701
MANFAAT1	,347	,337	,277	,251	,386	,708
BERALIH4	,373	,390	,343	,349	,655	,383
FREKT3	,351	,328	,273	,286	,595	,284
SUKA2	,395	,335	,279	,399	,597	,267
NIAT1	,414	,391	,366	,397	,647	,274
SFIHAK7	,371	,329	,205	,276	,453	,266
HSOPTIM6	,421	,343	,275	,323	,406	,327
GREKAN5	,356	,321	,224	,272	,431	,321
KONSUS4	,425	,375	,273	,321	,394	,303
HKUAT3	,437	,347	,282	,332	,406	,308
HARMO1	,442	,367	,288	,313	,339	,274
ORIJPJ2	,402	,335	,259	,357	,394	,280
INFOPAR1	,439	,335	,330	,353	,337	,375
ASETMA2	,467	,357	,396	,350	,321	,394
SUNSTRA3	,479	,324	,350	,368	,370	,389
IMPLEST4	,467	,327	,354	,340	,327	,415
PKOMPET5	,515	,369	,370	,365	,332	,399
LKONDUS6	,334	,295	,281	,262	,336	,303

	REKOMD3	TINDAKP2	MANFAAT1	BERALIH4	FREKT3	SUKA2	NIAT1	SFIHAK7
REKOMD3	1,000							
TINDAKP2	,600	1,000						
MANFAAT1	,688	,738	1,000					
BERALIH4	,422	,392	,439	1,000				
FREKT3	,291	,323	,306	,687	1,000			
SUKA2	,393	,349	,395	,654	,603	1,000		
NIAT1	,296	,279	,348	,681	,657	,578	1,000	
SFIHAK7	,263	,333	,331	,393	,293	,265	,366	1,000
HSOPTIM6	,324	,298	,362	,409	,350	,289	,402	,686
GREKAN5	,333	,312	,360	,409	,323	,309	,365	,643
KONSUS4	,284	,361	,328	,428	,378	,322	,412	,664
HKUAT3	,365	,362	,361	,421	,400	,322	,358	,649
HARMO1	,301	,331	,362	,367	,315	,328	,394	,668
ORIJPJ2	,306	,371	,323	,381	,337	,325	,340	,619
INFOPAR1	,345	,320	,405	,425	,398	,432	,488	,303
ASETMA2	,332	,379	,380	,432	,407	,397	,461	,302
SUNSTRA3	,360	,342	,347	,431	,417	,442	,491	,337
IMPLEST4	,359	,319	,386	,423	,397	,397	,468	,313
PKOMPET5	,376	,345	,413	,403	,354	,371	,451	,286
LKONDUS6	,311	,276	,343	,407	,330	,367	,403	,280

	HSOPTIM6	GREKAN5	KONSUS4	HKUAT3	HARMO1	ORIJPJ2
HSOPTIM6	1,000					
GREKAN5	,725	1,000				
KONSUS4	,761	,687	1,000			
HKUAT3	,681	,689	,663	1,000		
HARMO1	,762	,737	,759	,700	1,000	
ORIJPJ2	,760	,681	,738	,639	,679	1,000
INFOPAR1	,316	,281	,277	,296	,301	,280
ASETMA2	,387	,353	,333	,323	,377	,346
SUNSTRA3	,339	,366	,300	,323	,335	,366
IMPLEST4	,384	,380	,331	,306	,374	,345
PKOMPET5	,318	,302	,274	,267	,306	,315
LKONDUS6	,384	,271	,296	,329	,292	,354

	INFOPAR1	ASETMA2	SUNSTRA3	IMPLEST4	PKOMPET5	LKONDUS6
INFOPAR1	1,000					
ASETMA2	,708	1,000				
SUNSTRA3	,735	,687	1,000			
IMPLEST4	,735	,725	,727	1,000		
PKOMPET5	,755	,765	,738	,764	1,000	
LKONDUS6	,676	,637	,618	,614	,649	1,000

Condition number = 103,189

Eigenvalues

13,489 2,934 2,441 2,058 1,719 1,619 ,621 ,566 ,521 ,505 ,474 ,466 ,451 ,437 ,386 ,373 ,341 ,315 ,310 ,292 ,283 ,269 ,253 ,248 ,233 ,217 ,203 ,197 ,178 ,170 ,152 ,148 ,131

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	561
Number of distinct parameters to be estimated:	81
Degrees of freedom (561 - 81):	480

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 496,582

Degrees of freedom = 480

Probability level = ,291

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.
LKONDUS6	<---	KERJASAMA	1,000		
PKOMPET5	<---	KERJASAMA	1,105	,087	12,664
IMPLEST4	<---	KERJASAMA	,984	,081	12,184
SUNSTRA3	<---	KERJASAMA	,980	,082	11,937
ASETMA2	<---	KERJASAMA	1,087	,090	12,027
INFOPAR1	<---	KERJASAMA	1,086	,088	12,359
ORIJPJ2	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	1,000		
HARMO1	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	1,100	,075	14,588
HKUAT3	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,979	,076	12,947
KONSUS4	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	1,072	,073	14,683
GREKAN5	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	1,050	,076	13,747

Lanjutan Regression Weight....

			Estimate	S.E.	C.R.
HSOPTIM6	<---	KOMITMEN RELASIONAL	1,132	,074	15,347
SFIHAK7	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,957	,077	12,425
NIAT1	<---	LOYALITAS	1,000		
SUKA2	<---	LOYALITAS	1,028	,091	11,259
FREKT3	<---	LOYALITAS	,999	,082	12,174
BERALIH4	<---	LOYALITAS	1,129	,084	13,364
MANFAAT1	<---	PESAN BERANTAI	1,000		
TINDAKP2	<---	PESAN BERANTAI	,979	,068	14,314
REKOMD3	<---	PESAN BERANTAI	,931	,072	12,847
SIMLEK4	<---	PESAN BERANTAI	,945	,068	13,971
INTENS5	<---	LOYALITAS	,978	,083	11,814
LIBAT1	<---	KEERATAN HUBUNGAN	1,000		
TOLERAN2	<---	KEERATAN HUBUNGAN	,938	,090	10,469
SANKSI3	<---	KEERATAN HUBUNGAN	1,079	,096	11,284
MUDAH4	<---	KEERATAN HUBUNGAN	1,174	,094	12,474
RKONFLI5	<---	KEERATAN HUBUNGAN	1,189	,096	12,372
JANJI1	<---	KEPERCAYAAN	1,000		
JUJUR2	<---	KEPERCAYAAN	,954	,072	13,224
ADIL3	<---	KEPERCAYAAN	,935	,073	12,803
HAKP4	<---	KEPERCAYAAN	,923	,069	13,372
TEPATH5	<---	KEPERCAYAAN	,965	,076	12,751
SYARATM6	<---	KEPERCAYAAN	,954	,064	14,944

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
LKONDUS6	<---	KERJASAMA	,744
PKOMPET5	<---	KERJASAMA	,885
IMPLEST4	<---	KERJASAMA	,856
SUNSTRA3	<---	KERJASAMA	,839
ASETMA2	<---	KERJASAMA	,844
INFOPAR1	<---	KERJASAMA	,861
ORIIPJ2	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,824
HARMO1	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,864
HKUAT3	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,798
KONSUS4	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,861
GREKAN5	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,829
HSOPTIM6	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,884
SFIHAK7	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,775
NIAT1	<---	LOYALITAS	,814
SUKA2	<---	LOYALITAS	,753
FREKT3	<---	LOYALITAS	,790

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
BERALIH4	<---	LOYALITAS	,856
MANFAAT1	<---	PESAN_BERANTAI	,879
TINDAKP2	<---	PESAN_BERANTAI	,826
REKOMD3	<---	PESAN_BERANTAI	,774
SIMLEK4	<---	PESAN_BERANTAI	,827
INTENS5	<---	LOYALITAS	,773
LIBAT1	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,791
TOLERAN2	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,728
SANKSI3	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,767
MUDAH4	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,845
RKONFLI5	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,823
JANJI1	<---	KEPERCAYAAN	,869
JUJUR2	<---	KEPERCAYAAN	,785
ADIL3	<---	KEPERCAYAAN	,768
HAKP4	<---	KEPERCAYAAN	,787
TEPATH5	<---	KEPERCAYAAN	,768
SYARATM6	<---	KEPERCAYAAN	,837

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
KOMITMEN_RELASIONAL	<-->	KEPERCAYAAN	,236	,041	5,725	***
KERJASAMA	<-->	KOMITMEN_RELASIONAL	,206	,042	4,931	***
PESAN_BERANTAI	<-->	KEERATAN_HUBUNGAN	,197	,041	4,787	***
LOYALITAS	<-->	KEERATAN_HUBUNGAN	,239	,042	5,648	***
LOYALITAS	<-->	KEPERCAYAAN	,223	,041	5,459	***
KOMITMEN_RELASIONAL	<-->	KEERATAN_HUBUNGAN	,227	,041	5,508	***
KERJASAMA	<-->	KEERATAN_HUBUNGAN	,264	,046	5,701	***
KEERATAN_HUBUNGAN	<-->	KEPERCAYAAN	,234	,042	5,508	***
PESAN_BERANTAI	<-->	KEPERCAYAAN	,226	,042	5,383	***
KERJASAMA	<-->	KEPERCAYAAN	,204	,042	4,833	***
KOMITMEN_RELASIONAL	<-->	LOYALITAS	,232	,041	5,695	***
KERJASAMA	<-->	LOYALITAS	,265	,046	5,767	***
LOYALITAS	<-->	PESAN_BERANTAI	,230	,042	5,513	***
KERJASAMA	<-->	PESAN_BERANTAI	,246	,045	5,422	***
KOMITMEN_RELASIONAL	<-->	PESAN_BERANTAI	,210	,041	5,146	***

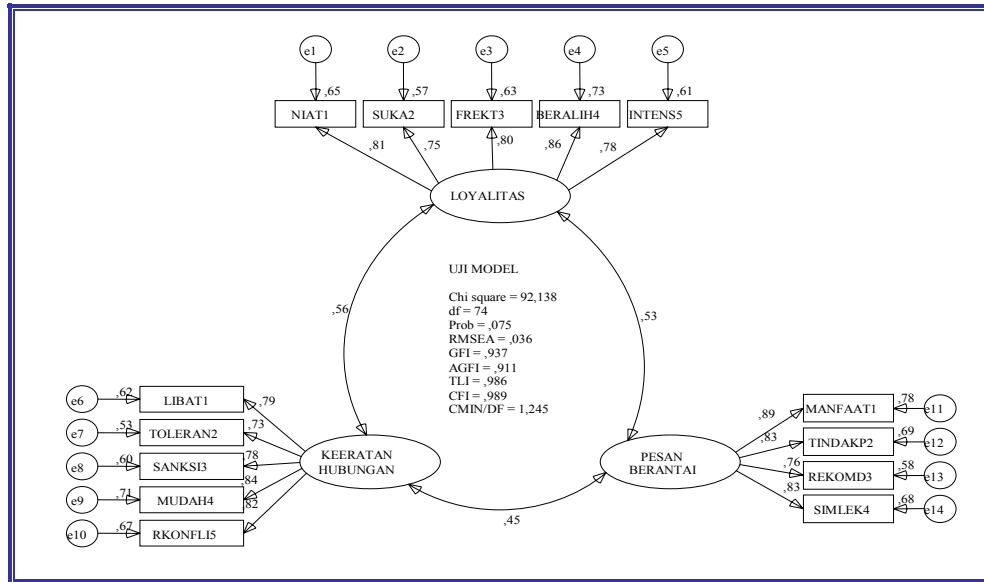
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
SYARATM6	,700
TEPATH5	,590
HAKP4	,619
ADIL3	,590
JUJUR2	,617
JANJI1	,756
RKONFLI5	,677
MUDAH4	,714
SANKSI3	,588
TOLERAN2	,530
LIBAT1	,626
INTENS5	,597
SIMLEK4	,684
REKOMD3	,599
TINDAKP2	,683
MANFAAT1	,772
BERALIH4	,732
FREKT3	,625
SUKA2	,567
NIAT1	,662
SFIHAK7	,601
HSOPTIM6	,782
GREKAN5	,687
KONSUS4	,742
HKUAT3	,637
HARMO1	,746
ORIJPJ2	,680
INFOPAR1	,741
ASETMA2	,712
SUNSTRA3	,704
IMPLEST4	,733
PKOMPET5	,784
LKONDUS6	,553

LAMPIRAN II.
FAKTOR KONFIRMATORI ANALISIS MODEL EMPIRIK II

1. VARIABEL– EXOGEN MODEL EMPIRIK III.

LOYALITAS, KEERATAN HUBUNGAN DAN PESAN BERANTAI POSITIF



Sample Covariances (Group number 1)

	LIBAT1	TOLERAN2	SANKSI3	MUDAH4	RKONFLI5	INTENS5
LIBAT1	,691					
TOLERAN2	,396	,716				
SANKSI3	,487	,413	,851			
MUDAH4	,493	,529	,528	,831		
RKONFLI5	,524	,445	,580	,578	,899	
INTENS5	,201	,175	,247	,248	,306	,679
SIMLEK4	,113	,156	,170	,238	,213	,197
REKOMD3	,159	,175	,170	,224	,256	,267
TINDAKP2	,180	,197	,213	,290	,254	,244
MANFAAT1	,171	,193	,252	,257	,289	,256
BERALIH4	,241	,252	,311	,294	,326	,463
FREKT3	,177	,193	,240	,260	,313	,420
SUKA2	,294	,209	,283	,323	,344	,433
NIAT1	,251	,246	,285	,299	,336	,432

Sample Covariances (Group number 1)

	SIMLEK4	REKOMD3	TINDAKP2	MANFAAT1	BERALIH4	FREKT3	SUKA2	NIAT1
SIMLEK4	,647							
REKOMD3	,433	,675						
TINDAKP2	,478	,404	,698					
MANFAAT1	,457	,445	,492	,630				
BERALIH4	,260	,306	,270	,301	,726			
FREKT3	,193	,226	,216	,213	,490	,697		
SUKA2	,194	,288	,261	,282	,488	,437	,774	
NIAT1	,174	,208	,179	,225	,463	,444	,403	,636

Sample Correlations (Group number 1)

	LIBAT1	TOLERAN2	SANKSI3	MUDAH4	RKONFLI5	INTENS5
LIBAT1	1,000					
TOLERAN2	,562	1,000				
SANKSI3	,635	,530	1,000			
MUDAH4	,651	,686	,628	1,000		
RKONFLI5	,665	,554	,664	,669	1,000	
INTENS5	,294	,251	,325	,330	,392	1,000
SIMLEK4	,169	,229	,229	,325	,279	,297
REKOMD3	,232	,251	,224	,299	,329	,394
TINDAKP2	,259	,278	,277	,381	,321	,355
MANFAAT1	,260	,288	,345	,355	,384	,391
BERALIH4	,341	,349	,396	,379	,403	,660
FREKT3	,256	,274	,311	,341	,395	,611
SUKA2	,402	,281	,349	,403	,412	,598
NIAT1	,379	,364	,388	,412	,444	,657

Sample Correlations

	INTENS5	SIMLEK4	REKOMD3	TINDAK2	MANFAAT1	BERALIH4	FREKKT3	SUKA2	NIAT1
INTENS5	1,000								
SIMLEK4	,297	1,000							
REKOMD3	,394	,655	1,000						
TINDAKP2	,355	,711	,588	1,000					
MANFAAT1	,391	,716	,683	,741	1,000				
BERALIH4	,660	,379	,437	,380	,446	1,000			
FREKT3	,611	,288	,330	,309	,322	,689	1,000		
SUKA2	,598	,274	,399	,354	,403	,651	,596	1,000	
NIAT1	,657	,271	,317	,268	,355	,681	,666	,574	1,000

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 105

Number of distinct parameters to be estimated: 31

Degrees of freedom (105 - 31): 74

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 72,138

Degrees of freedom = 74

Probability level = ,175

Regression Weights:

			Estimate	S.E.	C.R.	P
NIAT1	<---	LOYALITAS	1,000			
SUKA2	<---	LOYALITAS	1,026	,092	11,153	***
FREKT3	<---	LOYALITAS	1,029	,084	12,199	***
BERALIH4	<---	LOYALITAS	1,130	,085	13,225	***
MANFAAT1	<---	PESAN_BERANTAI	1,000			
TINDAKP2	<---	PESAN_BERANTAI	,987	,068	14,471	***
REKOMD3	<---	PESAN_BERANTAI	,893	,071	12,663	***

Regression Weights:

			Estimate	S.E.	C.R.	P
SIMLEK4	<---	PESAN_BERANTAI	,947	,067	14,073	***
INTENS5	<---	LOYALITAS	1,000	,084	11,953	***
RKONFLI5	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	1,000			
MUDAH4	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,983	,076	12,891	***
SANKSI3	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,918	,077	11,958	***
TOLERAN2	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,790	,074	10,640	***
LIBAT1	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,841	,069	12,181	***

Standardized Regression Weights:

			Estimate
NIAT1	<---	LOYALITAS	,809
SUKA2	<---	LOYALITAS	,752
FREKT3	<---	LOYALITAS	,795
BERALIH4	<---	LOYALITAS	,856
MANFAAT1	<---	PESAN_BERANTAI	,885
TINDAKP2	<---	PESAN_BERANTAI	,830
REKOMD3	<---	PESAN_BERANTAI	,764
SIMLEK4	<---	PESAN_BERANTAI	,827
INTENS5	<---	LOYALITAS	,783
RKONFLI5	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,821
MUDAH4	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,840
SANKSI3	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,775
TOLERAN2	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,727
LIBAT1	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,788

Squared Multiple Correlations:

	Estimate
LIBAT1	,621
TOLERAN2	,529
SANKSI3	,601
MUDAH4	,705
RKONFL15	,675
INTENS5	,614
SIMLEK4	,684
REKOMD3	,583
TINDAKP2	,690
MANFAAT1	,784
BERALIH4	,732
FREKT3	,633
SUKA2	,566
NIAT1	,654

MODEL FIT SUMMARY**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	31	92,138	74	,075	1,245
Saturated model	105	,000	0		
Independence model	14	1705,799	91	,000	18,745

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,028	,937	,911	,661
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,303	,278	,166	,241

BASELINE COMPARISONS

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,946	,934	,989	,986	,989
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,813	,769	,804
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	18,138	,000	46,714
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1614,799	1484,400	1752,581

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,488	,096	,000	,247
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	9,025	8,544	7,854	9,273

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,036	,000	,058	,840
Independence model	,306	,294	,319	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	154,138	159,483	254,796	285,796
Saturated model	210,000	228,103	550,938	655,938
Independence model	1733,799	1736,213	1779,258	1793,258

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,816	,720	,967	,844
Saturated model	1,111	1,111	1,111	1,207
Independence model	9,174	8,484	9,903	9,186

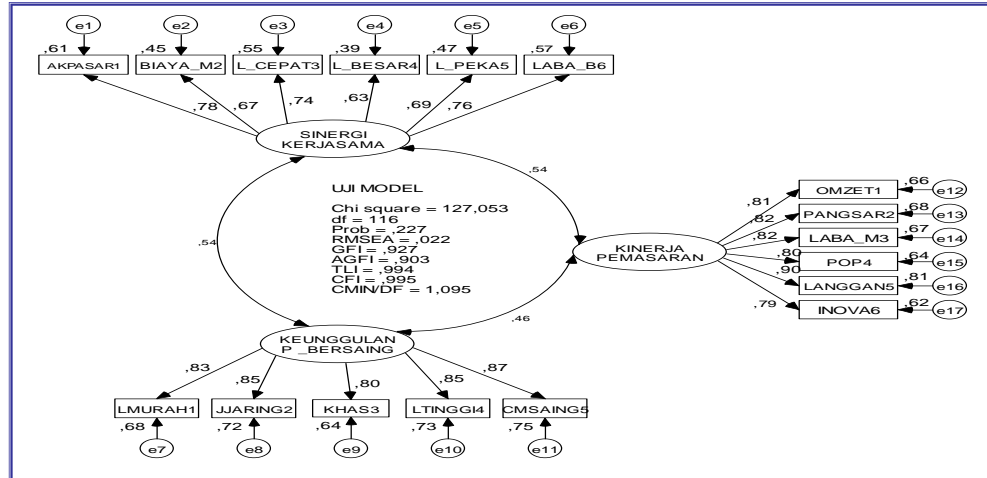
HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	196	216
Independence model	13	14

Execution time summary

Minimization:	,050
Miscellaneous:	,871
Bootstrap:	,000
Total:	,921

2. VARIABEL ENDOGEN: MODEL EMPIRIK II
SINERGITAS KERJASAMA, KEUNGGULAN POSISIONAL BERSAING,
DAN KINERJA PEMASARAN



Sample Covariances (Group number 1)

	RKONFL5	KMUDAH4	TMHUK3	TOLERT2	SALBAT1	INTKER5
RKONFL5	,899					
KMUDAH4	,578	,831				
TMHUK3	,580	,528	,851			
TOLERT2	,445	,529	,413	,716		
SALBAT1	,524	,493	,487	,396	,691	
INTKER5	,306	,248	,247	,175	,201	,679
SIMLEK4	,213	,238	,170	,156	,113	,197
REKOMD3	,256	,224	,170	,175	,159	,267
INFTINP2	,254	,290	,213	,197	,180	,244
INFMANF1	,289	,257	,252	,193	,171	,256
TINGLIH4	,326	,294	,311	,252	,241	,463
TIFTRAN3	,313	,260	,240	,193	,177	,420
LESUKA2	,344	,323	,283	,209	,294	,433
NIATMIT1	,336	,299	,285	,246	,251	,432

Sample Covariances (Group number 1)

	SIMLEK4	REKOMD3	INFTINP2	INFMANF1	TINGLIH4	TIFTRAN3	LESUKA2	NIATMIT1
SIMLEK4	,647							
REKOMD3	,433	,675						
INFTINP2	,478	,404	,698					
INFMANF1	,457	,445	,492	,630				
TINGLIH4	,260	,306	,270	,301	,726			
TIFTRAN3	,193	,226	,216	,213	,490	,697		
LESUKA2	,194	,288	,261	,282	,488	,437	,774	
NIATMIT1	,174	,208	,179	,225	,463	,444	,403	,636

Sample Correlations (Group number 1)

	RKONFL5	KMUDAH4	TMHUK3	TOLERT2	SALBAT1	INTKER5
RKONFL5	1,000					
KMUDAH4	,669	1,000				
TMHUK3	,664	,628	1,000			
TOLERT2	,554	,686	,530	1,000		
SALBAT1	,665	,651	,635	,562	1,000	
INTKER5	,392	,330	,325	,251	,294	1,000
SIMLEK4	,279	,325	,229	,229	,169	,297
REKOMD3	,329	,299	,224	,251	,232	,394
INFTINP2	,321	,381	,277	,278	,259	,355
INFMANF1	,384	,355	,345	,288	,260	,391
TINGLIH4	,403	,379	,396	,349	,341	,660
TIFTRAN3	,395	,341	,311	,274	,256	,611
LESUKA2	,412	,403	,349	,281	,402	,598
NIATMIT1	,444	,412	,388	,364	,379	,657

Sample Correlations (Group number 1)

	SIMLEK4	REKOMD3	INFTINP2	INFMANF1	TINGLIH4	TIFTRAN3	LESUKA2	NIATMIT1
SIMLEK4	1,000							
REKOMD3	,655	1,000						
INFTINP2	,711	,588	1,000					
INFMANF1	,716	,683	,741	1,000				
TINGLIH4	,379	,437	,380	,446	1,000			
TIFTRAN3	,288	,330	,309	,322	,689	1,000		
LESUKA2	,274	,399	,354	,403	,651	,596	1,000	
NIATMIT1	,271	,317	,268	,355	,681	,666	,574	1,000

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 105

Number of distinct parameters to be estimated: 31

Degrees of freedom (105 - 31): 74

Chi-square = 92,138

Degrees of freedom = 74

Probability level = ,075

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
NIATMIT1	<---	LOY	1,000			
LESUKA2	<---	LOY	1,026	,092	11,153	***
TIFTRAN3	<---	LOY	1,029	,084	12,199	***
TINGLIH4	<---	LOY	1,130	,085	13,225	***
INFMANF1	<---	PBP	1,000			
INFTINP2	<---	PBP	,987	,068	14,471	***
REKOMD3	<---	PBP	,893	,071	12,663	***
SIMLEK4	<---	PBP	,947	,067	14,073	***
INTKER5	<---	LOY	1,000	,084	11,953	***
SALBAT1	<---	H ERAT	1,000			
TOLERT2	<---	H ERAT	,939	,091	10,346	***
TMHUK3	<---	H ERAT	1,091	,096	11,367	***
KMUDAH4	<---	H ERAT	1,168	,095	12,287	***
RKONFL5	<---	H ERAT	1,189	,098	12,181	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
NIATMIT1	<---	LOY	,809
LESUKA2	<---	LOY	,752
TIFTRAN3	<---	LOY	,795
TINGLIH4	<---	LOY	,856
INFMANF1	<---	PBP	,885
INFTINP2	<---	PBP	,830
REKOMD3	<---	PBP	,764
SIMLEK4	<---	PBP	,827
INTKER5	<---	LOY	,783
SALBAT1	<---	H_ERAT	,788
TOLERT2	<---	H_ERAT	,727
TMHUK3	<---	H_ERAT	,775
KMUDAH4	<---	H_ERAT	,840
RKONFL5	<---	H_ERAT	,821

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
RKONFL5	,675
KMUDAH4	,705
TMHUK3	,601
TOLERT2	,529
SALBAT1	,621
INTKER5	,614
SIMLEK4	,684
REKOMD3	,583
INFTINP2	,690
INFMANF1	,784
TINGLIH4	,732
TIFTRAN3	,633
LESUKA2	,566
NIATMIT1	,654

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	31	92,138	74	,075	1,245
Saturated model	105	,000	0		
Independence model	14	1705,799	91	,000	18,745

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,028	,937	,911	,661
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,303	,278	,166	,241

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,946	,934	,989	,986	,989
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,813	,769	,804
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	18,138	,000	46,714
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1614,799	1484,400	1752,581

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,488	,096	,000	,247
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	9,025	8,544	7,854	9,273

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,036	,000	,058	,840
Independence model	,306	,294	,319	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	154,138	159,483	254,796	285,796
Saturated model	210,000	228,103	550,938	655,938
Independence model	1733,799	1736,213	1779,258	1793,258

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,816	,720	,967	,844
Saturated model	1,111	1,111	1,111	1,207
Independence model	9,174	8,484	9,903	9,186

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	196	216
Independence model	13	14

Execution time summary

Minimization:	,031
Miscellaneous:	2,152
Bootstrap:	,000
Total:	2,183

LAMPIRAN III- FULL MODEL EMPIRIK I-

D:\BARU_MODEL_\OLAH_AMOS\komposite-full-dua.amw

Analysis Summary

Date and Time

Date: 21 Maret 2009

Time: 8:18:45

Group number 1 (Group number 1)

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 190

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

HARMO1

ORIJPJ2

HKUAT3

KONSUS4

GREKAN5

HSOPTIM6

INFOPAR1

ASETMA2

SUNSTRA3

IMPLEST4

PKOMPET5

LKONDUS6

JUJUR2

JANJI1

ADIL3

HAKP4

TEPATH5

SYARATM6

NIAT1

SUKA2

FREKT3

BERALIH4

MANFAAT1

TINDAKP2

REKOMD3

SIMLEK4

INTENS5

LIBAT1

TOLERAN2

SANKSI3

MUDAH4

RKONFLI5

SFIHAK7

KM_COMP

Unobserved, endogenous variables

KOMITMEN_RELASIONAL

KERJASAMA

KEPERCAYAAN

LOYALITAS

PESAN_BERANTAI_POSITIF

KEERATAN_HUBUNGAN

Unobserved, exogenous variables

e9

e10

e11

e12

e13

e14

e16

e17

e18

e19

e20

e21

e4

e3

e5

e6

e7

e8

e22

e23

e24

e25

e27

e28

e29

e30

e26

e31

e32

e33

e34

e35

Z4

Z6

e15

z5

z2

z3

e1

KEKUATAN_MEMAKSA

z1

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	81
Number of observed variables:	34
Number of unobserved variables:	47
Number of exogenous variables:	41
Number of endogenous variables:	40

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	47	0	1	0	0	48
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	36	0	40	0	0	76
Total	83	0	41	0	0	124

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KM COMP	3,628	7,544	-,538	-2,027	,017	,049
SFIHAK7	5,000	9,000	-,138	-,777	-,229	-,646
RKONFL15	6,000	10,000	-,132	-,740	-,540	-1,519
MUDAH4	6,000	10,000	-,167	-,938	-,490	-1,379
SANKSI3	6,000	10,000	,022	,126	-,522	-1,469
TOLERAN2	6,000	10,000	-,307	-1,728	-,414	-1,165
LIBAT1	6,000	10,000	-,103	-,578	-,349	-,982
INTENS5	6,000	10,000	,078	,438	-,196	-,550
SIMLEK4	6,000	9,000	-,240	-1,351	-,374	-1,053
REKOMD3	6,000	10,000	-,082	-,459	-,436	-1,228
TINDAKP2	6,000	10,000	-,103	-,578	-,174	-,491
MANFAAT1	6,000	10,000	-,181	-1,019	-,232	-,652
BERALIH4	6,000	10,000	-,236	-1,330	-,381	-1,072
FREKT3	6,000	10,000	-,216	-1,218	-,245	-,691
SUKA2	6,000	10,000	-,263	-1,480	-,481	-1,354
NIAT1	6,000	10,000	-,065	-,368	-,427	-1,202
SYARATM6	6,000	9,000	-,156	-,879	-,603	-1,696
TEPATH5	6,000	9,000	,210	1,181	-,581	-1,635
HAKP4	6,000	9,000	-,112	-,629	-,611	-1,719
ADIL3	6,000	9,000	-,106	-,599	-,922	-2,564
JANJI1	6,000	9,000	-,133	-,746	-,542	-1,524
JUJUR2	6,000	9,000	,138	,777	-,603	-1,696
LKONDUS6	6,000	10,000	-,202	-1,137	-,647	-1,820
PKOMPET5	6,000	10,000	-,337	-1,897	-,275	-,775
IMPLEST4	6,000	9,000	-,200	-1,127	-,387	-1,090
SUNSTRA3	6,000	9,000	-,328	-1,848	-,330	-,928
ASETMA2	6,000	9,000	-,256	-1,439	-,656	-1,847
INFOPAR1	6,000	9,000	-,319	-1,797	-,541	-1,521
HSOPTIM6	5,000	9,000	-,098	-,552	-,379	-1,067
GREKAN5	5,000	9,000	,079	,442	-,343	-,965
KONSUS4	5,000	9,000	-,318	-1,791	-,285	-,801
HKUAT3	5,000	9,000	-,091	-,513	-,317	-,893
ORIJPJ2	5,000	9,000	-,007	-,039	-,270	-,761
HARMO1	5,000	9,000	-,175	-,985	-,343	-,966
Multivariate					10,108	1,408

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
133	54,042	,016	,952
65	51,808	,026	,958
151	50,343	,035	,965
66	47,720	,059	,997
168	47,546	,061	,992
114	47,499	,062	,980
73	46,625	,073	,987
125	46,083	,081	,988
181	45,959	,083	,979
86	45,747	,086	,969
178	45,459	,091	,962
110	45,387	,092	,939
163	45,257	,094	,913
104	45,224	,094	,867
145	45,072	,097	,833
102	44,896	,100	,800
130	44,765	,102	,756
97	44,523	,107	,740
93	44,305	,111	,719
38	44,214	,113	,662
161	44,197	,113	,579
107	43,974	,118	,564
109	43,541	,127	,622
131	43,213	,134	,649
164	43,153	,135	,588
132	43,103	,136	,521
148	42,923	,140	,503
69	42,859	,142	,444
18	42,694	,146	,423
50	42,460	,151	,431
134	42,424	,152	,367
32	42,219	,157	,366
112	42,187	,158	,306
185	42,152	,159	,253
59	42,089	,161	,213
155	42,046	,162	,173
57	41,961	,164	,147
76	41,854	,167	,130
141	41,573	,174	,152
165	41,563	,175	,115
136	41,537	,175	,087
94	41,007	,190	,161
106	41,003	,190	,122
140	40,843	,195	,120
101	40,808	,196	,095
98	40,775	,197	,073
115	40,492	,206	,093
103	40,451	,207	,073
11	40,254	,213	,080
82	40,094	,218	,080
177	39,926	,223	,083
174	39,755	,229	,086
108	39,735	,230	,066
176	39,481	,238	,082

7	39,412	,241	,070
Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
124	39,332	,243	,061
187	39,102	,251	,074
92	39,092	,252	,055
153	39,048	,253	,044
149	39,023	,254	,033
147	38,957	,256	,027
71	38,504	,273	,060
166	38,317	,280	,068
182	38,262	,282	,057
28	38,032	,291	,071
173	37,647	,306	,123
62	37,386	,316	,159
3	37,182	,325	,183
122	37,155	,326	,153
15	37,036	,331	,152
175	36,971	,333	,135
24	36,774	,342	,157
129	36,749	,343	,130
21	36,713	,344	,109
137	36,405	,357	,159
95	36,050	,373	,241
127	35,919	,379	,247
67	35,865	,381	,222
183	35,775	,385	,213
22	35,663	,390	,211
116	35,235	,410	,345
87	35,122	,415	,344
34	34,806	,429	,446
25	34,700	,434	,443
63	34,692	,435	,390
189	34,583	,440	,389
79	34,582	,440	,335
2	34,545	,442	,300
157	34,507	,444	,268
126	34,316	,453	,304
58	34,241	,456	,288
52	34,207	,458	,255
35	34,098	,463	,255
42	34,076	,464	,219
61	33,824	,476	,280
113	33,808	,477	,240
72	33,773	,479	,210
9	33,756	,480	,177
123	33,755	,480	,142
16	33,705	,482	,125

Sample Moments (Group number 1)

Sample Covariances (Group number 1)

	KM_COMP	SFIHAK7	RKONFLI5	MUDAH4	SANKSI3	TOLERAN2
KM_COMP	,560					
SFIHAK7	,085	,660				
RKONFLI5	,135	,267	,898			
MUDAH4	,103	,275	,577	,830		
SANKSI3	,121	,247	,580	,528	,852	
TOLERAN2	,076	,141	,444	,528	,413	,715
LIBAT1	,112	,186	,533	,491	,476	,404
INTENS5	,066	,300	,295	,248	,252	,169
SIMLEK4	,060	,170	,204	,229	,168	,147
REKOMD3	,064	,177	,247	,210	,170	,156
TINDAKP2	,021	,220	,250	,281	,205	,192
MANFAAT1	,016	,211	,279	,247	,244	,183
BERALIH4	,107	,271	,320	,289	,306	,246
FREKT3	,110	,194	,297	,260	,246	,188
SUKA2	,098	,189	,342	,316	,272	,207
NIAT1	,084	,235	,330	,298	,285	,244
SYARATM6	,079	,236	,284	,276	,247	,226
TEPATH5	-,019	,182	,246	,273	,240	,190
HAKP4	,009	,168	,200	,196	,227	,178
ADIL3	-,006	,221	,257	,211	,244	,161
JANJI1	,023	,208	,319	,279	,275	,229
JUJUR2	,039	,176	,263	,264	,233	,219
LKONDUS6	,192	,211	,326	,282	,253	,221
PKOMPET5	,161	,200	,369	,404	,294	,270
IMPLEST4	,136	,202	,283	,338	,240	,238
SUNSTRA3	,110	,221	,317	,352	,241	,239
ASETMA2	,155	,218	,365	,379	,293	,298
INFOPAR1	,163	,215	,371	,349	,270	,243
HSOPTIM6	,103	,470	,316	,323	,267	,196
GREKAN5	,079	,436	,290	,270	,247	,158
KONSUS4	,121	,442	,304	,317	,283	,189
HKUAT3	,065	,426	,330	,322	,259	,192
ORIJPJ2	,081	,401	,269	,292	,247	,175
HARMO1	,116	,455	,304	,338	,284	,204

Sample Covariances (Group number 1)

	LIBAT1	INTENS5	SIMLEK4	REKOMD3	TINDAKP2	MANFAAT1
LIBAT1	,688					
INTENS5	,206	,663				
SIMLEK4	,105	,187	,617			
REKOMD3	,161	,252	,427	,684		
TINDAKP2	,166	,240	,448	,404	,663	
MANFAAT1	,163	,246	,435	,445	,470	,612
BERALIH4	,246	,453	,256	,296	,271	,291
FREKT3	,193	,394	,181	,196	,214	,195
SUKA2	,291	,427	,184	,285	,250	,271
NIAT1	,260	,416	,170	,193	,180	,215
SYARATM6	,251	,230	,226	,224	,212	,245
TEPATH5	,215	,224	,207	,180	,210	,210
HAKP4	,176	,177	,217	,241	,203	,199
ADIL3	,186	,202	,228	,230	,233	,191
JANJI1	,285	,204	,191	,202	,192	,213
JUJUR2	,207	,171	,211	,187	,190	,212
LKONDUS6	,202	,254	,221	,239	,209	,249
PKOMPET5	,261	,233	,270	,268	,242	,278
IMPLEST4	,224	,211	,259	,236	,207	,240
SUNSTRA3	,246	,244	,247	,241	,225	,219
ASETMA2	,258	,233	,276	,244	,275	,265
INFOPAR1	,256	,239	,257	,249	,227	,276
HSOPTIM6	,225	,278	,216	,226	,205	,238
GREKAN5	,188	,293	,210	,230	,212	,235
KONSUS4	,218	,263	,195	,192	,240	,210
HKUAT3	,222	,267	,195	,243	,238	,228
ORIJPJ2	,237	,256	,176	,202	,241	,201
HARMO1	,218	,231	,180	,208	,226	,237

Sample Covariances (Group number 1)

	BERALIH4	FREKT3	SUKA2	NIAT1	SYARATM6	TEPATH5
BERALIH4	,721					
FREKT3	,474	,661				
SUKA2	,488	,431	,772			
NIAT1	,457	,423	,401	,625		
SYARATM6	,284	,224	,221	,288	,590	
TEPATH5	,259	,195	,208	,217	,409	,718
HAKP4	,258	,146	,178	,187	,381	,412
ADIL3	,217	,183	,174	,202	,397	,446
JANJI1	,252	,184	,191	,255	,446	,426
JUJUR2	,233	,215	,217	,234	,404	,421
LKONDUS6	,321	,249	,300	,296	,231	,170
PKOMPET5	,295	,248	,281	,308	,238	,212
IMPLEST4	,285	,256	,277	,294	,199	,169
SUNSTRA3	,295	,274	,314	,313	,226	,183
ASETMA2	,327	,295	,310	,324	,257	,261
INFOPAR1	,315	,283	,331	,337	,231	,194
HSOPTIM6	,293	,240	,214	,268	,304	,237
GREKAN5	,290	,219	,227	,240	,269	,257
KONSUS4	,298	,252	,232	,267	,275	,262
HKUAT3	,289	,263	,228	,229	,274	,243
ORIJPJ2	,258	,219	,228	,215	,222	,166
HARMO1	,261	,215	,242	,261	,278	,203

Sample Covariances (Group number 1)

	HAKP4	ADIL3	JANJI1	JUJUR2	LKONDUS6	PKOMPET5
HAKP4	,625					
ADIL3	,384	,673				
JANJI1	,427	,420	,601			
JUJUR2	,428	,411	,422	,670		
LKONDUS6	,134	,172	,191	,191	,864	
PKOMPET5	,157	,219	,209	,227	,520	,744
IMPLEST4	,161	,174	,172	,193	,453	,524
SUNSTRA3	,130	,210	,192	,182	,464	,514
ASETMA2	,214	,246	,224	,291	,527	,587
INFOPAR1	,155	,218	,215	,249	,548	,568
HSOPTIM6	,247	,233	,288	,283	,301	,231
GREKAN5	,208	,202	,246	,230	,210	,217
KONSUS4	,248	,243	,262	,266	,225	,193
HKUAT3	,218	,242	,266	,218	,247	,186
ORIJPJ2	,181	,206	,210	,218	,263	,217
HARMO1	,178	,184	,245	,218	,227	,222

Sample Covariances (Group number 1)

	IMPLEST4	SUNSTRA3	ASETMA2	INFOPAR1	HSOPTIM6	GREKAN5
IMPLEST4	,631					
SUNSTRA3	,467	,652				
ASETMA2	,513	,494	,793			
INFOPAR1	,510	,518	,550	,761		
HSOPTIM6	,257	,231	,291	,232	,710	
GREKAN5	,252	,247	,262	,205	,510	,695
KONSUS4	,216	,198	,243	,198	,525	,469
HKUAT3	,196	,211	,232	,208	,464	,464
ORIJPJ2	,219	,236	,246	,195	,511	,453
HARMO1	,249	,227	,281	,220	,538	,515

Sample Covariances (Group number 1)

	KONSUS4	HKUAT3	ORIJPJ2	HARMO1
KONSUS4	,670			
HKUAT3	,439	,652		
ORIJPJ2	,482	,412	,637	
HARMO1	,520	,473	,454	,702

Condition number = 106,342

Eigenvalues

9,470 2,073 1,636 1,501 1,214 1,107 ,546 ,457 ,390 ,378 ,353 ,338 ,323 ,311 ,291 ,265 ,262 ,237 ,235 ,213 ,206 ,195 ,187 ,174 ,164 ,156 ,142 ,131 ,124 ,123 ,114 ,105 ,100 ,089

Determinant of sample covariance matrix = 2,675155113

Sample Correlations (Group number 1)

	KM_COMP	SFIHAK7	RKONFLI5	MUDAH4	SANKSI3	TOLERAN2
KM_COMP	1,000					
SFIHAK7	,139	1,000				
RKONFLI5	,190	,347	1,000			
MUDAH4	,151	,371	,668	1,000		
SANKSI3	,175	,329	,664	,628	1,000	
TOLERAN2	,120	,205	,554	,686	,529	1,000
LIBAT1	,181	,276	,678	,650	,622	,576
INTENS5	,109	,453	,383	,334	,336	,246
SIMLEK4	,102	,266	,274	,320	,231	,221

Lanjutan... Sample Correlations (Group number 1)

	KM_COMP	SFIHAK7	RKONFLI5	MUDAH4	SANKSI3	TOLERAN2
REKOMD3	,103	,263	,315	,278	,223	,223
TINDAKP2	,034	,333	,324	,378	,273	,279
MANFAAT1	,027	,331	,377	,347	,337	,277
BERALIH4	,168	,393	,398	,373	,390	,343
FREKT3	,181	,293	,385	,351	,328	,273
SUKA2	,148	,265	,411	,395	,335	,279
NIAT1	,141	,366	,440	,414	,391	,366
SYARATM6	,138	,378	,391	,394	,349	,349
TEPATH5	-,030	,264	,306	,354	,307	,265
HAKP4	,015	,261	,266	,272	,311	,267
ADIL3	-,011	,331	,331	,283	,323	,232
JANJI1	,040	,330	,435	,395	,384	,349
JUJUR2	,064	,264	,339	,354	,309	,316
LKONDUS6	,276	,280	,370	,334	,295	,281
PKOMPET5	,249	,286	,452	,515	,369	,370
IMPLEST4	,228	,313	,375	,467	,327	,354
SUNSTRA3	,182	,337	,414	,479	,324	,350
ASETMA2	,232	,302	,433	,467	,357	,396
INFOPAR1	,250	,303	,449	,439	,335	,330
HSOPTIM6	,162	,686	,395	,421	,343	,275
GREKAN5	,127	,643	,366	,356	,321	,224
KONSUS4	,198	,664	,392	,425	,375	,273
HKUAT3	,107	,649	,431	,437	,347	,282
ORIJPJ2	,135	,619	,356	,402	,335	,259
HARMO1	,184	,668	,382	,442	,367	,288

Sample Correlations (Group number 1)

	LIBAT1	INTENS5	SIMLEK4	REKOMD3	TINDAKP2	MANFAAT1
LIBAT1	1,000					
INTENS5	,305	1,000				
SIMLEK4	,162	,293	1,000			
REKOMD3	,236	,374	,658	1,000		
TINDAKP2	,246	,363	,701	,600	1,000	
MANFAAT1	,251	,386	,708	,688	,738	1,000
BERALIH4	,349	,655	,383	,422	,392	,439
FREKT3	,286	,595	,284	,291	,323	,306
SUKA2	,399	,597	,267	,393	,349	,395
NIAT1	,397	,647	,274	,296	,279	,348
SYARATM6	,394	,367	,375	,353	,339	,408
TEPATH5	,306	,324	,311	,257	,305	,317
HAKP4	,269	,275	,350	,369	,316	,322
ADIL3	,273	,303	,354	,339	,348	,298
JANJI1	,443	,323	,313	,315	,304	,351
JUJUR2	,305	,256	,329	,276	,284	,331
LKONDUS6	,262	,336	,303	,311	,276	,343
PKOMPET5	,365	,332	,399	,376	,345	,413
IMPLEST4	,340	,327	,415	,359	,319	,386

Sample Correlations (Group number 1)

	LIBAT1	INTENS5	SIMLEK4	REKOMD3	TINDAKP2	MANFAAT1
SUNSTRA3	,368	,370	,389	,360	,342	,347
ASETMA2	,350	,321	,394	,332	,379	,380
INFOPAR1	,353	,337	,375	,345	,320	,405
HSOPTIM6	,323	,406	,327	,324	,298	,362
GREKAN5	,272	,431	,321	,333	,312	,360
KONSUS4	,321	,394	,303	,284	,361	,328
HKUAT3	,332	,406	,308	,365	,362	,361
ORIJPJ2	,357	,394	,280	,306	,371	,323
HARMO1	,313	,339	,274	,301	,331	,362

Sample Correlations (Group number 1)

	BERALIH4	FREKT3	SUKA2	NIAT1	SYARATM6	TEPATH5
BERALIH4	1,000					
FREKT3	,687	1,000				
SUKA2	,654	,603	1,000			
NIAT1	,681	,657	,578	1,000		
SYARATM6	,436	,359	,328	,474	1,000	
TEPATH5	,360	,283	,280	,324	,629	1,000
HAKP4	,384	,227	,256	,300	,628	,615
ADIL3	,312	,275	,242	,312	,630	,641
JANJI1	,383	,292	,280	,416	,749	,649
JUJUR2	,336	,323	,302	,361	,642	,607
LKONDUS6	,407	,330	,367	,403	,324	,216
PKOMPET5	,403	,354	,371	,451	,359	,290
IMPLEST4	,423	,397	,397	,468	,326	,251
SUNSTRA3	,431	,417	,442	,491	,364	,268
ASETMA2	,432	,407	,397	,461	,376	,346
INFOPAR1	,425	,398	,432	,488	,345	,263
HSOPTIM6	,409	,350	,289	,402	,470	,332
GREKAN5	,409	,323	,309	,365	,420	,363
KONSUS4	,428	,378	,322	,412	,436	,378
HKUAT3	,421	,400	,322	,358	,442	,355
ORIJPJ2	,381	,337	,325	,340	,361	,245
HARMO1	,367	,315	,328	,394	,432	,286

Sample Correlations (Group number 1)

	HAKP4	ADIL3	JANJI1	JUJUR2	LKONDUS6	PKOMPET5
HAKP4	1,000					
ADIL3	,592	1,000				
JANJI1	,696	,660	1,000			
JUJUR2	,661	,612	,665	1,000		
LKONDUS6	,183	,225	,264	,251	1,000	
PKOMPET5	,231	,309	,312	,322	,649	1,000
IMPLEST4	,257	,267	,280	,297	,614	,764
SUNSTRA3	,203	,318	,306	,276	,618	,738

ASETMA2	,304	,336	,324	,399	,637	,765
	HAKP4	ADIL3	JANJ1	JUJUR2	LKONDUS6	PKOMPET5
INFOPAR1	,225	,305	,318	,348	,676	,755
HSOPTIM6	,371	,337	,440	,410	,384	,318
GREKAN5	,315	,296	,381	,337	,271	,302
KONSUS4	,384	,362	,413	,398	,296	,274
HKUAT3	,341	,366	,425	,330	,329	,267
ORIJPJ2	,288	,314	,339	,334	,354	,315
HARMO1	,269	,267	,376	,318	,292	,306

Sample Correlations (Group number 1)

	IMPLEST4	SUNSTRA3	ASETMA2	INFOPAR1	HSOPTIM6	GREKAN5
IMPLEST4	1,000					
SUNSTRA3	,727	1,000				
ASETMA2	,725	,687	1,000			
INFOPAR1	,735	,735	,708	1,000		
HSOPTIM6	,384	,339	,387	,316	1,000	
GREKAN5	,380	,366	,353	,281	,725	1,000
KONSUS4	,331	,300	,333	,277	,761	,687
HKUAT3	,306	,323	,323	,296	,681	,689
ORIJPJ2	,345	,366	,346	,280	,760	,681
HARMO1	,374	,335	,377	,301	,762	,737

Sample Correlations (Group number 1)

	KONSUS4	HKUAT3	ORIJPJ2	HARMO1
KONSUS4	1,000			
HKUAT3	,663	1,000		
ORIJPJ2	,738	,639	1,000	
HARMO1	,759	,700	,679	1,000

Condition number = 103,760

Eigenvalues

13,540 2,960 2,480 2,066 1,724 1,622 ,933 ,621 ,551 ,520 ,496 ,474 ,462 ,451 ,436 ,386 ,372 ,341 ,315 ,309 ,291 ,280 ,265 ,253 ,248 ,231 ,213 ,197 ,188 ,178 ,167 ,152 ,148 ,130

Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	595
Number of distinct parameters to be estimated:	76
Degrees of freedom (595 - 76):	519

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 514,209

Degrees of freedom = 519

Probability level = ,092

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
KEPERCAYAAN	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,042	,061	,693	,488
KOMITMEN RELASIONAL	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,143	,059	2,427	,015
KOMITMEN RELASIONAL	<---	KEPERCAYAAN	,585	,085	6,846	***
KERJASAMA	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,275	,085	3,249	,001
KERJASAMA	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,197	,061	3,215	,001
KERJASAMA	<---	KEPERCAYAAN	,369	,095	3,875	***
PESAN BERANTAI POSITIF	<---	KERJASAMA	,502	,069	7,313	***
KEERATAN HUBUNGAN	<---	KERJASAMA	,538	,068	7,901	***
LOYALITAS	<---	KERJASAMA	,544	,067	8,157	***
ORIJPJ2	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,908	,062	14,586	***
HKUAT3	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,886	,064	13,836	***
KONSUS4	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,973	,061	15,955	***
GREKAN5	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,955	,064	14,908	***
HSOPTIM6	<---	KOMITMEN RELASIONAL	1,031	,061	16,781	***
INFOPAR1	<---	KERJASAMA	1,000			
ASETMA2	<---	KERJASAMA	1,006	,067	14,986	***
SUNSTRA3	<---	KERJASAMA	,904	,061	14,858	***
IMPLEST4	<---	KERJASAMA	,906	,059	15,309	***
PKOMPET5	<---	KERJASAMA	1,014	,063	16,177	***
LKONDUS6	<---	KERJASAMA	,924	,075	12,283	***
JUJUR2	<---	KEPERCAYAAN	1,000			
JANJI1	<---	KEPERCAYAAN	1,044	,079	13,226	***
ADIL3	<---	KEPERCAYAAN	,981	,086	11,463	***
HAKP4	<---	KEPERCAYAAN	,965	,082	11,843	***
TEPATH5	<---	KEPERCAYAAN	1,011	,089	11,424	***
SYARATM6	<---	KEPERCAYAAN	,994	,079	12,582	***
HARMO1	<---	KOMITMEN RELASIONAL	1,000			
NIAT1	<---	LOYALITAS	1,000			
SUKA2	<---	LOYALITAS	1,028	,091	11,270	***
FREKT3	<---	LOYALITAS	1,004	,082	12,262	***
BERALIH4	<---	LOYALITAS	1,121	,084	13,274	***
MANFAAT1	<---	PESAN BERANTAI POSITIF	1,000			
TINDAKP2	<---	PESAN BERANTAI POSITIF	,979	,069	14,203	***
REKOMD3	<---	PESAN BERANTAI POSITIF	,931	,073	12,748	***
SIMLEK4	<---	PESAN BERANTAI POSITIF	,952	,068	13,928	***
INTENS5	<---	LOYALITAS	,969	,083	11,715	***
LIBAT1	<---	KEERATAN HUBUNGAN	1,000			
TOLERAN2	<---	KEERATAN HUBUNGAN	,946	,090	10,501	***
SANKSI3	<---	KEERATAN HUBUNGAN	1,074	,096	11,175	***
MUDAH4	<---	KEERATAN HUBUNGAN	1,179	,095	12,427	***
RKONFLI5	<---	KEERATAN HUBUNGAN	1,185	,097	12,269	***
SFIHAK7	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,868	,066	13,219	***
KM_COMP	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,665			

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
KEPERCAYAAN	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,062
KOMITMEN_RELASIONAL	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,187
KOMITMEN_RELASIONAL	<---	KEPERCAYAAN	,521
KERJASAMA	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,267
KERJASAMA	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,250
KERJASAMA	<---	KEPERCAYAAN	,319
PESAN_BERANTAI_POSITIF	<---	KERJASAMA	,547
KEERATAN_HUBUNGAN	<---	KERJASAMA	,614
LOYALITAS	<---	KERJASAMA	,630
ORIJPJ2	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,824
HKUAT3	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,795
KONSUS4	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,861
GREKAN5	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,829
HSOPTIM6	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,886
INFOPAR1	<---	KERJASAMA	,856
ASETMA2	<---	KERJASAMA	,844
SUNSTRA3	<---	KERJASAMA	,836
IMPLEST4	<---	KERJASAMA	,852
PKOMPET5	<---	KERJASAMA	,878
LKONDUS6	<---	KERJASAMA	,743
JUJUR2	<---	KEPERCAYAAN	,788
JANJI1	<---	KEPERCAYAAN	,868
ADIL3	<---	KEPERCAYAAN	,771
HAKP4	<---	KEPERCAYAAN	,787
TEPATH5	<---	KEPERCAYAAN	,769
SYARATM6	<---	KEPERCAYAAN	,834
HARMO1	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,864
NIAT1	<---	LOYALITAS	,816
SUKA2	<---	LOYALITAS	,755
FREKT3	<---	LOYALITAS	,796
BERALIH4	<---	LOYALITAS	,852
MANFAAT1	<---	PESAN_BERANTAI_POSITIF	,877
TINDAKP2	<---	PESAN_BERANTAI_POSITIF	,825
REKOMD3	<---	PESAN_BERANTAI_POSITIF	,772
SIMLEK4	<---	PESAN_BERANTAI_POSITIF	,832
INTENS5	<---	LOYALITAS	,767
LIBAT1	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,790
TOLERAN2	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,733
SANKSI3	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,762
MUDAH4	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,848
RKONFLI5	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,820
SFIHAK7	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,774
KM_COMP	<---	KEKUATAN MEMAKSA	,843

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KEKUATAN MEMAKSA	,901	,130	6,911	***
z1	,414	,065	6,325	***
z2	,358	,051	7,005	***
z3	,354	,052	6,824	***
Z4	,251	,040	6,298	***
Z6	,330	,047	7,008	***
z5	,268	,045	5,905	***
e1	,162			
e9	,177	,022	8,033	***
e10	,204	,024	8,504	***
e11	,240	,027	8,733	***
e12	,173	,021	8,085	***
e13	,217	,026	8,463	***
e14	,153	,020	7,637	***
e16	,203	,025	8,088	***
e17	,228	,028	8,251	***
e18	,196	,024	8,346	***
e19	,173	,021	8,164	***
e20	,170	,022	7,714	***
e21	,387	,043	8,992	***
e4	,254	,030	8,345	***
e3	,148	,021	7,173	***
e5	,273	,032	8,494	***
e6	,238	,028	8,362	***
e7	,293	,034	8,499	***
e8	,180	,023	7,805	***
e22	,209	,027	7,609	***
e23	,332	,040	8,349	***
e24	,242	,030	7,954	***
e25	,198	,028	6,984	***
e27	,141	,023	6,080	***
e28	,212	,028	7,466	***
e29	,276	,034	8,149	***
e30	,190	,027	7,177	***
e26	,273	,033	8,252	***
e31	,258	,033	7,897	***
e32	,330	,039	8,401	***
e33	,357	,043	8,200	***
e34	,233	,034	6,760	***
e35	,295	,040	7,378	***
e15	,264	,030	8,880	***

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KEPERCAYAAN	,004
KOMITMEN_RELASIONAL	,318
KERJASAMA	,366
KEERATAN_HUBUNGAN	,377
PESAN_BERANTAI_POSITIF	,299
LOYALITAS	,397
KM_COMP	,711
SFIHAK7	,600
RKONFLI5	,672
MUDAH4	,720
SANKSI3	,581
TOLERAN2	,538
LIBAT1	,625
INTENS5	,589
SIMLEK4	,692
REKOMD3	,597
TINDAKP2	,681
MANFAAT1	,769
BERALIH4	,725
FREKT3	,634
SUKA2	,570
NIAT1	,666
SYARATM6	,695
TEPATH5	,592
HAKP4	,619
ADIL3	,595
JANJI1	,753
JUJUR2	,620
LKONDUS6	,552
PKOMPET5	,772
IMPLEST4	,726
SUNSTRA3	,699
ASETMA2	,712
INFOPAR1	,733
HSOPTIM6	,785
GREKAN5	,688
KONSUS4	,741
HKUAT3	,632
ORIJPJ2	,679
HARMO1	,747

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	KM_COMP	SFIHAK7	RKONFLI5	MUDAH4	SANKSI3	TOLERAN2
KM_COMP	,000					
SFIHAK7	-,002	,000				
RKONFLI5	,036	,119	,000			
MUDAH4	,005	,128	-,023	,000		
SANKSI3	,031	,113	,034	-,016	,000	
TOLERAN2	-,003	,023	-,038	,049	-,023	,000
LIBAT1	,029	,062	,024	-,015	,015	-,002
INTENS5	-,015	,178	,108	,061	,082	,019
SIMLEK4	-,014	,059	,033	,060	,013	,011
REKOMD3	-,009	,069	,081	,044	,019	,023
TINDAKP2	-,056	,107	,075	,106	,047	,052
MANFAAT1	-,062	,095	,101	,069	,081	,040
BERALIH4	,012	,130	,103	,073	,109	,073
FREKT3	,026	,068	,102	,066	,070	,032
SUKA2	,011	,060	,143	,118	,091	,048
NIAT1	-,001	,109	,136	,106	,110	,090
SYARATM6	,054	,021	,139	,131	,116	,110
TEPATH5	-,045	-,037	,098	,126	,106	,072
HAKP4	-,016	-,041	,058	,056	,099	,065
ADIL3	-,031	,009	,114	,068	,114	,046
JANJI1	-,003	-,018	,167	,127	,136	,107
JUJUR2	,014	-,040	,117	,119	,101	,102
LKONDUS6	,048	-,002	-,003	-,045	-,045	-,042
PKOMPET5	,004	-,034	,008	,045	-,033	-,018
IMPLEST4	-,005	-,007	-,040	,017	-,053	-,020
SUNSTRA3	-,030	,012	-,005	,032	-,050	-,018
ASETMA2	-,001	-,014	,007	,023	-,031	,012
INFOPAR1	,008	-,016	,015	-,005	-,053	-,041
HSOPTIM6	-,001	,000	,141	,149	,108	,057
GREKAN5	-,016	,001	,128	,109	,101	,029
KONSUS4	,024	-,002	,139	,153	,134	,057
HKUAT3	-,024	,022	,180	,172	,123	,072
ORIJPJ2	-,010	-,012	,115	,139	,107	,052
HARMO1	,015	-,001	,134	,169	,130	,069

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	LIBAT1	INTENS5	SIMLEK4	REKOMD3	TINDAKP2	MANFAAT1
LIBAT1	,000					
INTENS5	,048	,000				
SIMLEK4	-,038	,047	,000			
REKOMD3	,021	,114	,010	,000		
TINDAKP2	,019	,096	,009	-,025	,000	
MANFAAT1	,012	,098	-,013	,007	,009	,000
BERALIH4	,063	,001	,093	,137	,104	,120
FREKT3	,029	-,010	,036	,053	,064	,042
SUKA2	,123	,013	,035	,139	,096	,114
NIAT1	,097	,013	,025	,051	,030	,062
SYARATM6	,128	,110	,117	,118	,100	,131
TEPATH5	,090	,101	,096	,071	,096	,094
HAKP4	,057	,061	,112	,138	,094	,088
ADIL3	,065	,084	,120	,124	,122	,078
JANJI1	,156	,078	,076	,090	,074	,093
JUJUR2	,084	,050	,102	,080	,077	,096
LKONDUS6	-,076	-,017	-,025	-,002	-,045	-,010
PKOMPET5	-,043	-,065	-,001	,003	-,036	-,006
IMPLEST4	-,048	-,055	,017	-,001	-,042	-,014
SUNSTRA3	-,025	-,022	,006	,005	-,023	-,034
ASETMA2	-,044	-,063	,007	-,018	-,001	-,017
INFOPAR1	-,045	-,055	-,010	-,012	-,047	-,004
HSOPTIM6	,078	,134	,085	,098	,070	,101
GREKAN5	,051	,159	,089	,111	,087	,107
KONSUS4	,079	,126	,071	,071	,113	,080
HKUAT3	,095	,143	,082	,133	,122	,110
ORIJP2	,107	,129	,060	,089	,122	,080
HARMO1	,074	,091	,053	,084	,095	,103

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	BERALIH4	FREKT3	SUKA2	NIAT1	SYARATM6	TEPATH5
BERALIH4	,000					
FREKT3	,006	,000				
SUKA2	,008	,001	,000			
NIAT1	-,009	,005	-,027	,000		
SYARATM6	,145	,100	,094	,164	,000	
TEPATH5	,118	,068	,079	,091	-,008	,000
HAKP4	,123	,025	,054	,067	-,017	,006
ADIL3	,080	,060	,048	,080	-,008	,033
JANJI1	,106	,053	,057	,125	,015	-,013
JUJUR2	,093	,090	,089	,109	-,009	,000
LKONDUS6	,006	-,033	,011	,016	,020	-,045
PKOMPET5	-,050	-,061	-,036	,000	,007	-,023
IMPLEST4	-,023	-,020	-,006	,019	-,007	-,041
SUNSTRA3	-,013	-,001	,031	,039	,020	-,027
ASETMA2	-,015	-,012	-,004	,019	,028	,027
INFOPAR1	-,025	-,022	,019	,033	,003	-,038
HSOPTIM6	,126	,090	,060	,119	,050	-,022
GREKAN5	,135	,081	,084	,102	,033	,017
KONSUS4	,140	,110	,087	,126	,034	,017
HKUAT3	,145	,134	,096	,100	,055	,020
ORIJP2	,111	,087	,093	,083	-,003	-,062
HARMO1	,099	,070	,093	,117	,031	-,049

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	HAKP4	ADIL3	JANJI1	JUJUR2	LKONDUS6	PKOMPET5
HAKP4	,000					
ADIL3	-,010	,000				
JANJI1	,008	-,006	,000			
JUJUR2	,027	,003	-,012	,000		
LKONDUS6	-,070	-,037	-,031	-,021	,000	
PKOMPET5	-,067	-,010	-,034	-,006	-,003	,000
IMPLEST4	-,039	-,030	-,045	-,015	-,014	,011
SUNSTRA3	-,071	,007	-,025	-,025	-,003	,002
ASETMA2	-,009	,019	-,017	,060	,008	,018
INFOPAR1	-,066	-,007	-,024	,019	,032	,002
HSOPTIM6	,000	-,018	,020	,027	,047	-,047
GREKAN5	-,021	-,031	-,001	-,007	-,025	-,041
KONSUS4	,015	,006	,010	,025	-,014	-,069
HKUAT3	,005	,026	,036	-,003	,029	-,053
ORIJPJ2	-,036	-,016	-,026	-,008	,039	-,028
HARMO1	-,062	-,060	-,015	-,031	-,019	-,048

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	IMPLEST4	SUNSTRA3	ASETMA2	INFOPAR1	HSOPTIM6	GREKAN5
IMPLEST4	,000					
SUNSTRA3	,009	,000				
ASETMA2	,004	-,014	,000			
INFOPAR1	,004	,013	-,011	,000		
HSOPTIM6	,009	-,017	,015	-,042	,000	
GREKAN5	,022	,017	,007	-,049	-,007	,000
KONSUS4	-,019	-,036	-,018	-,061	-,001	-,018
HKUAT3	-,017	-,002	-,005	-,027	-,016	,020
ORIJPJ2	,000	,017	,003	-,047	,020	-,002
HARMO1	,008	-,014	,014	-,046	-,003	,014

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	KONSUS4	HKUAT3	ORIJPJ2	HARMO1
KONSUS4	,000			
HKUAT3	-,014	,000		
ORIJPJ2	,018	-,011	,000	
HARMO1	,010	,008	-,023	,000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	KM_COMP	SFIHAK7	RKONFLI5	MUDAH4	SANKSI3	TOLERAN2
KM_COMP	,000					
SFIHAK7	-,051	,000				
RKONFLI5	,683	2,095	,000			
MUDAH4	,095	2,331	-,301	,000		
SANKSI3	,613	2,043	,454	-,220	,000	
TOLERAN2	-,069	,463	-,556	,745	-,358	,000
LIBAT1	,633	1,236	,352	-,230	,234	-,042
INTENS5	-,342	3,638	1,864	1,099	1,469	,380
SIMLEK4	-,327	1,256	,602	1,115	,249	,215
REKOMD3	-,190	1,387	1,384	,785	,345	,439
TINDAKP2	-1,244	2,183	1,298	1,918	,835	1,017
MANFAAT1	-1,449	2,012	1,814	1,297	1,515	,822
BERALIH4	,265	2,548	1,703	1,246	1,856	1,355
FREKT3	,572	1,383	1,771	1,189	1,246	,630
SUKA2	,225	1,135	2,296	1,971	1,513	,869
NIAT1	-,018	2,295	2,420	1,950	2,013	1,800
SYARATM6	1,296	,448	2,573	2,518	2,204	2,300

TEPATH5	-,964	-,695	1,646	2,207	1,831	1,364
HAKP4	-,365	-,827	1,052	1,041	1,830	1,328
ADIL3	-,703	,174	1,981	1,237	2,041	,900
JANJI1	-,076	-,361	3,053	2,421	2,573	2,203
JUJUR2	,307	-,787	2,032	2,145	1,808	2,001
LKONDUS6	,937	-,037	-,041	-,682	-,688	-,694
PKOMPET5	,079	-,630	,128	,717	-,527	-,321
IMPLEST4	-,105	-,152	-,670	,302	-,916	-,380
SUNSTRA3	-,663	,248	-,076	,547	-,867	-,335
ASETMA2	-,023	-,256	,107	,352	-,486	,211
INFOPAR1	,168	-,295	,236	-,085	-,833	-,708
HSOPTIM6	-,019	,003	2,367	2,606	1,875	1,071
GREKAN5	-,355	,016	2,175	1,931	1,764	,550
KONSUS4	,529	-,033	2,405	2,747	2,387	1,113
HKUAT3	-,548	,394	3,168	3,147	2,223	1,433
ORIJPJ2	-,234	-,223	2,051	2,565	1,965	1,043
HARMO1	,333	-,015	2,268	2,970	2,263	1,311

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	LIBAT1	INTENS5	SIMLEK4	REKOMD3	TINDAKP2	MANFAAT1
LIBAT1	,000					
INTENS5	,948	,000				
SIMLEK4	-,789	,982	,000			
REKOMD3	,412	2,280	,185	,000		
TINDAKP2	,369	1,938	,165	-,433	,000	
MANFAAT1	,246	2,068	-,235	,125	,156	,000
BERALIH4	1,187	,017	1,859	2,620	2,001	2,414
FREKT3	,574	-,182	,750	1,060	1,300	,878
SUKA2	2,254	,216	,676	2,584	1,803	2,231
NIAT1	1,966	,238	,537	1,055	,630	1,348
SYARATM6	2,720	2,367	2,623	2,514	2,160	2,942
TEPATH5	1,739	1,992	1,952	1,382	1,895	1,913
HAKP4	1,181	1,273	2,434	2,860	1,984	1,927
ADIL3	1,285	1,698	2,535	2,491	2,473	1,648
JANJI1	3,267	1,658	1,693	1,899	1,581	2,061
JUJUR2	1,669	1,013	2,141	1,599	1,560	2,037
LKONDUS6	-1,277	-,299	-,452	-,043	-,771	-,175
PKOMPET5	-,768	-1,175	-,014	,061	-,656	-,113
IMPLEST4	-,929	-1,082	,352	-,016	-,836	-,293
SUNSTRA3	-,480	-,434	,114	,092	-,456	-,693
ASETMA2	-,759	-1,108	,128	-,322	-,023	-,319
INFOPAR1	-,788	-,983	-,192	-,215	-,853	-,079
HSOPTIM6	1,498	2,624	1,735	1,897	1,369	2,053
GREKAN5	,998	3,161	1,831	2,178	1,733	2,220
KONSUS4	1,560	2,554	1,494	1,417	2,290	1,681
HKUAT3	1,918	2,931	1,756	2,705	2,515	2,346
ORIJPJ2	2,171	2,670	1,295	1,820	2,541	1,730
HARMO1	1,441	1,799	1,086	1,638	1,872	2,122

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	BERALIH4	FREKT3	SUKA2	NIAT1	SYARATM6	TEPATH5
BERALIH4	,000					
FREKT3	,102	,000				
SUKA2	,125	,024	,000			
NIAT1	-,152	,090	-,450	,000		
SYARATM6	2,994	2,159	1,876	3,633	,000	
TEPATH5	2,205	1,342	1,429	1,828	-,145	,000
HAKP4	2,464	,526	1,053	1,445	-,323	,110
ADIL3	1,551	1,226	,910	1,657	-,149	,567
JANJI1	2,161	1,134	1,126	2,732	,287	-,218
JUJUR2	1,811	1,817	1,670	2,273	-,162	,008
LKONDUS6	,104	-,554	,177	,276	,375	-,753
PKOMPET5	-,852	-1,091	-,597	-,004	,133	-,417
IMPLEST4	-,426	-,387	-,110	,380	-,155	-,803
SUNSTRA3	-,229	-,026	,567	,769	,412	-,511
ASETMA2	-,256	-,211	-,064	,340	,531	,478
INFOPAR1	-,427	-,391	,318	,605	,061	-,668
HSOPTIM6	2,351	1,766	1,095	2,386	,984	-,395
GREKAN5	2,554	1,600	1,555	2,087	,671	,308
KONSUS4	2,698	2,224	1,630	2,613	,699	,327
HKUAT3	2,848	2,749	1,834	2,120	1,158	,390
ORIJPJ2	2,197	1,798	1,791	1,775	-,055	-1,200
HARMO1	1,858	1,373	1,701	2,363	,621	-,886

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	HAKP4	ADIL3	JANJI1	JUJUR2	LKONDUS6	PKOMPET5
HAKP4	,000					
ADIL3	-,173	,000				
JANJI1	,148	-,101	,000			
JUJUR2	,485	,054	-,211	,000		
LKONDUS6	-1,265	-,636	-,562	-,370	,000	
PKOMPET5	-1,285	-,182	-,658	-,102	-,047	,000
IMPLEST4	-,816	-,604	-,941	-,302	-,221	,172
SUNSTRA3	-1,452	,136	-,516	-,501	-,040	,036
ASETMA2	-,167	,344	-,323	1,082	,112	,257
INFOPAR1	-1,258	-,122	-,465	,351	,459	,032
HSOPTIM6	-,006	-,339	,397	,500	,793	-,825
GREKAN5	-,421	-,583	-,028	-,133	-,421	-,732
KONSUS4	,301	,108	,198	,475	-,238	-1,263
HKUAT3	,107	,513	,746	-,049	,505	-,994
ORIJPJ2	-,749	-,311	-,532	-,153	,697	-,535
HARMO1	-1,202	-1,132	-,292	-,577	-,314	-,861

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	IMPLEST4	SUNSTRA3	ASETMA2	INFOPAR1	HSOPTIM6	GREKAN5
IMPLEST4	,000					
SUNSTRA3	,165	,000				
ASETMA2	,063	-,214	,000			
INFOPAR1	,063	,211	-,162	,000		
HSOPTIM6	,170	-,324	,251	-,733	,000	
GREKAN5	,427	,331	,122	-,877	-,107	,000
KONSUS4	-,380	-,700	-,317	-1,105	-,023	-,298

	IMPLEST4	SUNSTRA3	ASETMA2	INFOPAR1	HSOPTIM6	GREKAN5
HKUAT3	-,351	-,048	-,090	-,506	-,259	,337
ORIJPJ2	,004	,349	,053	-,868	,333	-,028
HARMO1	,158	-,267	,239	-,807	-,040	,224

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	KONSUS4	HKUAT3	ORIJPJ2	HARMO1
KONSUS4	,000			
HKUAT3	-,243	,000		
ORIJPJ2	,314	-,193	,000	
HARMO1	,158	,138	-,377	,000

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	KM_COMP	SFIHAK7	RKONFLI5	MUDAH4	SANKSI3	TOLERAN2
KEKUATAN MEMAKSA	1,027	,006	,001	,002	,001	,001
KEPERCAYAAN	-,010	,004	,000	,000	,000	,000
KOMITMEN RELASIONAL	,007	,093	,000	,000	,000	,000
KERJASAMA	,018	,002	,010	,013	,008	,007
KEERATAN HUBUNGAN	,001	,000	,166	,210	,125	,119
PESAN BERANTAI POSITIF	,001	,000	,001	,001	,001	,001
LOYALITAS	,001	,000	,001	,001	,001	,001

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	LIBAT1	INTENS5	SIMLEK4	REKOMD3	TINDAKP2	MANFAAT1
KEKUATAN MEMAKSA	,001	,001	,001	,001	,001	,002
KEPERCAYAAN	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KOMITMEN RELASIONAL	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KERJASAMA	,010	,009	,011	,007	,010	,015
KEERATAN HUBUNGAN	,160	,001	,001	,001	,001	,001
PESAN BERANTAI POSITIF	,001	,001	,223	,150	,206	,315
LOYALITAS	,001	,138	,001	,001	,001	,001

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	BERALIH4	FREKT3	SUKA2	NIAT1	SYARATM6	TEPATH5
KEKUATAN MEMAKSA	,002	,002	,001	,002	-,014	-,008
KEPERCAYAAN	,000	,000	,000	,000	,176	,110
KOMITMEN RELASIONAL	,000	,000	,000	,000	,007	,004
KERJASAMA	,015	,011	,008	,013	,006	,004
KEERATAN HUBUNGAN	,001	,001	,001	,001	,000	,000
PESAN BERANTAI POSITIF	,001	,001	,001	,001	,000	,000
LOYALITAS	,220	,161	,120	,186	,000	,000

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	HAKP4	ADIL3	JANJI1	JUJUR2	LKONDUS6	PKOMPET5
KEKUATAN MEMAKSA	-,010	-,009	-,017	-,010	,010	,026
KEPERCAYAAN	,129	,115	,225	,125	,002	,006
KOMITMEN RELASIONAL	,005	,004	,009	,005	,002	,005
KERJASAMA	,004	,004	,007	,004	,075	,188
KEERATAN HUBUNGAN	,000	,000	,001	,000	,006	,016
PESAN BERANTAI POSITIF	,000	,000	,000	,000	,005	,013
LOYALITAS	,000	,000	,001	,000	,006	,016

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	IMPLEST4	SUNSTRA3	ASETMA2	INFOPAR1	HSOPTIM6	GREKAN5
KEKUATAN_MEMAKSA	,023	,020	,019	,021	,012	,008
KEPERCAYAAN	,005	,005	,005	,005	,008	,005
KOMITMEN_RELASIONAL	,004	,004	,003	,004	,191	,124
KERJASAMA	,165	,145	,139	,155	,005	,003
KEERATAN_HUBUNGAN	,014	,012	,011	,013	,000	,000
PESAN_BERANTAI_POSITIF	,011	,010	,009	,010	,000	,000
LOYALITAS	,014	,012	,012	,013	,000	,000

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	KONSUS4	HKUAT3	ORIJPJ2	HARMO1
KEKUATAN MEMAKSA	,010	,006	,008	,010
KEPERCAYAAN	,007	,005	,005	,007
KOMITMEN_RELASIONAL	,159	,105	,126	,160
KERJASAMA	,004	,003	,003	,004
KEERATAN_HUBUNGAN	,000	,000	,000	,000
PESAN_BERANTAI POSITIF	,000	,000	,000	,000
LOYALITAS	,000	,000	,000	,000

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KEKUATAN MEMAKSA	KEPER CAYAAN	KOMITMEN RELASIONAL	KERJA SAMA	KEERATAN HUBUNGAN	PESAN BERANTAI POSITIF
KEPERCAYAAN	,042	,000	,000	,000	,000	,000
KOMITMEN_RELASIONAL	,167	,585	,000	,000	,000	,000
KERJASAMA	,259	,530	,275	,000	,000	,000
KEERATAN_HUBUNGAN	,139	,286	,148	,538	,000	,000
PESAN_BERANTAI_POSITIF	,130	,267	,138	,502	,000	,000
LOYALITAS	,141	,289	,150	,544	,000	,000
KM_COMP	,665	,000	,000	,000	,000	,000
SFIHAK7	,145	,508	,868	,000	,000	,000
RKONFLI5	,165	,338	,176	,638	1,185	,000
MUDAH4	,164	,337	,175	,635	1,179	,000
SANKSI3	,150	,307	,159	,578	1,074	,000
TOLERAN2	,132	,270	,140	,509	,946	,000
LIBAT1	,139	,286	,148	,538	1,000	,000
INTENS5	,136	,280	,145	,527	,000	,000
SIMLEK4	,124	,254	,132	,478	,000	,952
REKOMD3	,121	,248	,129	,468	,000	,931
TINDAKP2	,127	,261	,136	,492	,000	,979
MANFAAT1	,130	,267	,138	,502	,000	1,000
BERALIH4	,158	,324	,168	,610	,000	,000
FREKT3	,141	,290	,150	,546	,000	,000
SUKA2	,145	,297	,154	,560	,000	,000
NIAT1	,141	,289	,150	,544	,000	,000
SYARATM6	,042	,994	,000	,000	,000	,000
TEPATH5	,043	1,011	,000	,000	,000	,000
HAKP4	,041	,965	,000	,000	,000	,000
ADIL3	,042	,981	,000	,000	,000	,000
JANJI1	,044	1,044	,000	,000	,000	,000
JUJUR2	,042	1,000	,000	,000	,000	,000
LKONDUS6	,239	,490	,255	,924	,000	,000
PKOMPET5	,263	,538	,279	1,014	,000	,000
IMPLEST4	,235	,481	,250	,906	,000	,000
SUNSTRA3	,234	,480	,249	,904	,000	,000
ASETMA2	,260	,534	,277	1,006	,000	,000
INFOPAR1	,259	,530	,275	1,000	,000	,000

	KEKUATAN_ MEMAKSA	KEPER CAYAAN	KOMITMEN_ RELASIONAL	KERJA SAMA	KEERATAN_ HUBUNGAN	PESAN BERANTAI_ POSITIF
HSOPTIM6	,173	,603	1,031	,000	,000	,000
GREKAN5	,160	,559	,955	,000	,000	,000
KONSUS4	,163	,569	,973	,000	,000	,000
HKUAT3	,148	,519	,886	,000	,000	,000
ORIJP2	,152	,531	,908	,000	,000	,000
HARMO1	,167	,585	1,000	,000	,000	,000

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	LOYALITAS
KEPERCAYAAN	,000
KOMITMEN RELASIONAL	,000
KERJASAMA	,000
KEERATAN HUBUNGAN	,000
PESAN BERANTAI POSITIF	,000
LOYALITAS	,000
KM_COMP	,000
SFIHAK7	,000
RKONFLI5	,000
MUDAH4	,000
SANKSI3	,000
TOLERAN2	,000
LIBAT1	,000
INTENS5	,969
SIMLEK4	,000
REKOMD3	,000
TINDAKP2	,000
MANFAAT1	,000
BERALIH4	1,121
FREKT3	1,004
SUKA2	1,028
NIAT1	1,000
SYARATM6	,000
TEPATH5	,000
HAKP4	,000
ADIL3	,000
JANJI1	,000
JUJUR2	,000
LKONDUS6	,000
PKOMPET5	,000
IMPLEST4	,000
SUNSTRA3	,000
ASETMA2	,000
INFOPAR1	,000
HSOPTIM6	,000
GREKAN5	,000
KONSUS4	,000
HKUAT3	,000
ORIJP2	,000
HARMO1	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KEKUATAN MEMAKSA	KEPER CAYAAN	KOMITMEN RELASIONAL	KERJA SAMA	KEERATAN HUBUNGAN	PESANBERANTAI POSITIF
KEPERCAYAAN	,062	,000	,000	,000	,000	,000
KOMITMEN_RELASIONAL	,219	,521	,000	,000	,000	,000
KERJASAMA	,329	,458	,267	,000	,000	,000
KEERATAN_HUBUNGAN	,202	,281	,164	,614	,000	,000
PESAN_BERANTAI_POSITIF	,180	,250	,146	,547	,000	,000
LOYALITAS	,207	,288	,168	,630	,000	,000
KM_COMP	,843	,000	,000	,000	,000	,000
SFIHAK7	,170	,403	,774	,000	,000	,000
RKONFLI5	,165	,230	,134	,503	,820	,000
MUDAH4	,171	,238	,139	,520	,848	,000
SANKSI3	,154	,214	,125	,468	,762	,000
TOLERAN2	,148	,206	,120	,450	,733	,000
LIBAT1	,159	,222	,130	,485	,790	,000
INTENS5	,159	,221	,129	,484	,000	,000
SIMLEK4	,150	,208	,122	,455	,000	,832
REKOMD3	,139	,193	,113	,423	,000	,772
TINDAKP2	,148	,207	,121	,452	,000	,825
MANFAAT1	,158	,220	,128	,480	,000	,877
BERALIH4	,176	,246	,143	,537	,000	,000
FREKT3	,165	,230	,134	,502	,000	,000
SUKA2	,156	,218	,127	,476	,000	,000
NIAT1	,169	,235	,137	,514	,000	,000
SYARATM6	,052	,834	,000	,000	,000	,000
TEPATH5	,048	,769	,000	,000	,000	,000
HAKP4	,049	,787	,000	,000	,000	,000
ADIL3	,048	,771	,000	,000	,000	,000
JANJI1	,054	,868	,000	,000	,000	,000
JUJUR2	,049	,788	,000	,000	,000	,000
LKONDUS6	,244	,340	,198	,743	,000	,000
PKOMPET5	,289	,402	,235	,878	,000	,000
IMPLEST4	,280	,390	,228	,852	,000	,000
SUNSTRA3	,275	,383	,223	,836	,000	,000
ASETMA2	,278	,386	,225	,844	,000	,000
INFOPAR1	,282	,392	,229	,856	,000	,000
HSOPTIM6	,194	,461	,886	,000	,000	,000
GREKAN5	,182	,432	,829	,000	,000	,000
KONSUS4	,189	,448	,861	,000	,000	,000
HKUAT3	,174	,414	,795	,000	,000	,000
ORIJPJ2	,181	,429	,824	,000	,000	,000
HARMO1	,190	,450	,864	,000	,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	LOYALITAS
KEPERCAYAAN	,000
KOMITMEN_RELASIONAL	,000
KERJASAMA	,000
KEERATAN_HUBUNGAN	,000
PESAN_BERANTAI_POSITIF	,000
LOYALITAS	,000
KM_COMP	,000
SFIHAK7	,000

RKONFLI5	,000
	LOYALITAS
MUDAH4	,000
SANKSI3	,000
TOLERAN2	,000
LIBAT1	,000
INTENS5	,767
SIMLEK4	,000
REKOMD3	,000
TINDAKP2	,000
MANFAAT1	,000
BERALIH4	,852
FREKT3	,796
SUKA2	,755
NIAT1	,816
SYARATM6	,000
TEPATH5	,000
HAKP4	,000
ADIL3	,000
JANJI1	,000
JUJUR2	,000
LKONDUS6	,000
PKOMPET5	,000
IMPLEST4	,000
SUNSTRA3	,000
ASETMA2	,000
INFOPAR1	,000
HSOPTIM6	,000
GREKAN5	,000
KONSUS4	,000
HKUAT3	,000
ORIJPJ2	,000
HARMO1	,000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KEKUATAN MEMAKSA	KEPER CAYAAN	KOMITMEN RELASIONAL	KERJA SAMA	KEERATAN HUBUNGAN	PESANBERANTAI POSITIF
KEPERCAYAAN	,042	,000	,000	,000	,000	,000
KOMITMEN_RELASIONAL	,143	,585	,000	,000	,000	,000
KERJASAMA	,197	,369	,275	,000	,000	,000
KEERATAN_HUBUNGAN	,000	,000	,000	,538	,000	,000
PESAN_BERANTAI_POSITIF	,000	,000	,000	,502	,000	,000
LOYALITAS	,000	,000	,000	,544	,000	,000
KM_COMP	,665	,000	,000	,000	,000	,000
SFIHAK7	,000	,000	,868	,000	,000	,000
RKONFLI5	,000	,000	,000	,000	1,185	,000
MUDAH4	,000	,000	,000	,000	1,179	,000
SANKSI3	,000	,000	,000	,000	1,074	,000
TOLERAN2	,000	,000	,000	,000	,946	,000

LIBAT1	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
--------	------	------	------	------	-------	------

Lanjutan Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KEKUATAN_ MEMAKSA	KEPER CAYAAN	KOMITMEN_ RELASIONAL	KERJA SAMA	KEERATAN_ HUBUNGAN	PESANBERANTAI POSITIF
INTENS5	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SIMLEK4	,000	,000	,000	,000	,000	,952
REKOMD3	,000	,000	,000	,000	,000	,931
TINDAKP2	,000	,000	,000	,000	,000	,979
MANFAAT1	,000	,000	,000	,000	,000	1,000
BERALIH4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
FREKT3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SUKA2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
NIAT1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SYARATM6	,000	,994	,000	,000	,000	,000
TEPATH5	,000	1,011	,000	,000	,000	,000
HAKP4	,000	,965	,000	,000	,000	,000
ADIL3	,000	,981	,000	,000	,000	,000
JANJI1	,000	1,044	,000	,000	,000	,000
JUJUR2	,000	1,000	,000	,000	,000	,000
LKONDUS6	,000	,000	,000	,924	,000	,000
PKOMPET5	,000	,000	,000	1,014	,000	,000
IMPLEST4	,000	,000	,000	,906	,000	,000
SUNSTRA3	,000	,000	,000	,904	,000	,000
ASETMA2	,000	,000	,000	1,006	,000	,000
INFOPAR1	,000	,000	,000	1,000	,000	,000
HSOPTIM6	,000	,000	1,031	,000	,000	,000
GREKAN5	,000	,000	,955	,000	,000	,000
KONSUS4	,000	,000	,973	,000	,000	,000
HKUAT3	,000	,000	,886	,000	,000	,000
ORIJPJ2	,000	,000	,908	,000	,000	,000
HARMO1	,000	,000	1,000	,000	,000	,000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	LOYALITAS
KEPERCAYAAN	,000
KOMITMEN RELASIONAL	,000
KERJASAMA	,000
KEERATAN HUBUNGAN	,000
PESAN BERANTAI POSITIF	,000
LOYALITAS	,000
KM COMP	,000
SFIHAK7	,000
RKONFLI5	,000
MUDAH4	,000
SANKSI3	,000
TOLERAN2	,000
LIBAT1	,000
INTENS5	,969

SIMLEK4	,000
	LOYALITAS
REKOMD3	,000
TINDAKP2	,000
MANFAAT1	,000
BERALIH4	1,121
FREKT3	1,004
SUKA2	1,028
NIAT1	1,000
SYARATM6	,000
TEPATH5	,000
HAKP4	,000
ADIL3	,000
JANJI1	,000
JUJUR2	,000
LKONDUS6	,000
PKOMPET5	,000
IMPLEST4	,000
SUNSTRA3	,000
ASETMA2	,000
INFOPAR1	,000
HSOPTIM6	,000
GREKAN5	,000
KONSUS4	,000
HKUAT3	,000
ORIJPJ2	,000
HARMO1	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KEKUATAN MEMAKSA	KEPER CAYAAN	KOMITMEN RELASIONAL	KERJA SAMA	KEERATAN HUBUNGAN	PESANBERANTAI POSITIF
KEPERCAYAAN	,062	,000	,000	,000	,000	,000
KOMITMEN_RELASIONAL	,187	,521	,000	,000	,000	,000
KERJASAMA	,250	,319	,267	,000	,000	,000
KEERATAN_HUBUNGAN	,000	,000	,000	,614	,000	,000
PESAN_BERANTAI_POSITIF	,000	,000	,000	,547	,000	,000
LOYALITAS	,000	,000	,000	,630	,000	,000
KM_COMP	,843	,000	,000	,000	,000	,000
SFIHAK7	,000	,000	,774	,000	,000	,000
RKONFLI5	,000	,000	,000	,000	,820	,000
MUDAH4	,000	,000	,000	,000	,848	,000
SANKSI3	,000	,000	,000	,000	,762	,000
TOLERAN2	,000	,000	,000	,000	,733	,000
LIBAT1	,000	,000	,000	,000	,790	,000
INTENS5	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SIMLEK4	,000	,000	,000	,000	,000	,832
REKOMD3	,000	,000	,000	,000	,000	,772
TINDAKP2	,000	,000	,000	,000	,000	,825
MANFAAT1	,000	,000	,000	,000	,000	,877

	KEKUATAN MEMAKSA	KEPER CAYAAN	KOMITMEN RELASIONAL	KERJA SAMA	KEERATAN HUBUNGAN	PESANBERANTAI POSITIF
BERALIH4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
FREKT3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SUKA2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
NIAT1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SYARATM6	,000	,834	,000	,000	,000	,000
TEPATH5	,000	,769	,000	,000	,000	,000
HAKP4	,000	,787	,000	,000	,000	,000
ADIL3	,000	,771	,000	,000	,000	,000
JANJI1	,000	,868	,000	,000	,000	,000
JUJUR2	,000	,788	,000	,000	,000	,000
LKONDUS6	,000	,000	,000	,743	,000	,000
PKOMPET5	,000	,000	,000	,878	,000	,000
IMPLEST4	,000	,000	,000	,852	,000	,000
SUNSTRA3	,000	,000	,000	,836	,000	,000
ASETMA2	,000	,000	,000	,844	,000	,000
INFOPAR1	,000	,000	,000	,856	,000	,000
HSOPTIM6	,000	,000	,886	,000	,000	,000
GREKAN5	,000	,000	,829	,000	,000	,000
KONSUS4	,000	,000	,861	,000	,000	,000
HKUAT3	,000	,000	,795	,000	,000	,000
ORIJPJ2	,000	,000	,824	,000	,000	,000
HARMO1	,000	,000	,864	,000	,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	LOYALITAS
KEPERCAYAAN	,000
KOMITMEN_RELASIONAL	,000
KERJASAMA	,000
KEERATAN_HUBUNGAN	,000
PESAN_BERANTAI_POSITIF	,000
LOYALITAS	,000
KM_COMP	,000
SFIHAK7	,000
RKONFLI5	,000
MUDAH4	,000
SANKSI3	,000
TOLERAN2	,000
LIBAT1	,000
INTENS5	,767
SIMLEK4	,000
REKOMD3	,000
TINDAKP2	,000
MANFAAT1	,000
BERALIH4	,852

	LOYALITAS
FREKT3	,796
SUKA2	,755
NIAT1	,816
SYARATM6	,000
TEPATH5	,000
HAKP4	,000
ADIL3	,000
JANJI1	,000
JUJUR2	,000
LKONDUS6	,000
PKOMPET5	,000
IMPLEST4	,000
SUNSTRA3	,000
ASETMA2	,000
INFOPAR1	,000
HSOPTIM6	,000
GREKAN5	,000
KONSUS4	,000
HKUAT3	,000
ORIJPJ2	,000
HARMO1	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KEKUATAN_ MEMAKSA	KEPER CAYAAN	KOMITMEN_ RELASIONAL	KERJA SAMA
KEPERCAYAAN	,000	,000	,000	,000
KOMITMEN_RELASIONAL	,025	,000	,000	,000
KERJASAMA	,062	,161	,000	,000
KEERATAN_HUBUNGAN	,139	,286	,148	,000
PESAN_BERANTAI_POSITIF	,130	,267	,138	,000
LOYALITAS	,141	,289	,150	,000
KM_COMP	,000	,000	,000	,000
SFIHAK7	,145	,508	,000	,000
RKONFL15	,165	,338	,176	,638
MUDAH4	,164	,337	,175	,635
SANKSI3	,150	,307	,159	,578
TOLERAN2	,132	,270	,140	,509
LIBAT1	,139	,286	,148	,538
INTENS5	,136	,280	,145	,527
SIMLEK4	,124	,254	,132	,478
REKOMD3	,121	,248	,129	,468
TINDAKP2	,127	,261	,136	,492
MANFAAT1	,130	,267	,138	,502
BERALIH4	,158	,324	,168	,610
FREKT3	,141	,290	,150	,546
SUKA2	,145	,297	,154	,560

NIAT1	,141	,289	,150	,544
	KEKUATAN_	KEPER	KOMITMEN_	KERJA
	MEMAKSA	CAYAAN	RELASIONAL	SAMA
SYARATM6	,042	,000	,000	,000
TEPATH5	,043	,000	,000	,000
HAKP4	,041	,000	,000	,000
ADIL3	,042	,000	,000	,000
JANJI1	,044	,000	,000	,000
JUJUR2	,042	,000	,000	,000
LKONDUS6	,239	,490	,255	,000
PKOMPET5	,263	,538	,279	,000
IMPLEST4	,235	,481	,250	,000
SUNSTRA3	,234	,480	,249	,000
ASETMA2	,260	,534	,277	,000
INFOPAR1	,259	,530	,275	,000
HSOPTIM6	,173	,603	,000	,000
GREKAN5	,160	,559	,000	,000
KONSUS4	,163	,569	,000	,000
HKUAT3	,148	,519	,000	,000
ORIJPJ2	,152	,531	,000	,000
HARMO1	,167	,585	,000	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	LOYALITAS	KEERATAN_	PESAN BERANTAI
		HUBUNGAN	POSITIF
KEPERCAYAAN	,000	,000	,000
KOMITMEN RELASIONAL	,000	,000	,000
KERJASAMA	,000	,000	,000
KEERATAN HUBUNGAN	,000	,000	,000
PESAN BERANTAI POSITIF	,000	,000	,000
LOYALITAS	,000	,000	,000
KM_COMP	,000	,000	,000
SFIHAK7	,000	,000	,000
RKONFLI5	,000	,000	,000
MUDAH4	,000	,000	,000
SANKSI3	,000	,000	,000
TOLERAN2	,000	,000	,000
LIBAT1	,000	,000	,000
INTENS5	,000	,000	,000
SIMLEK4	,000	,000	,000
REKOMD3	,000	,000	,000
TINDAKP2	,000	,000	,000
MANFAAT1	,000	,000	,000
BERALIH4	,000	,000	,000
FREKT3	,000	,000	,000
SUKA2	,000	,000	,000
NIAT1	,000	,000	,000
SYARATM6	,000	,000	,000
TEPATH5	,000	,000	,000
HAKP4	,000	,000	,000
ADIL3	,000	,000	,000
JANJI1	,000	,000	,000
JUJUR2	,000	,000	,000
LKONDUS6	,000	,000	,000
PKOMPET5	,000	,000	,000
IMPLEST4	,000	,000	,000
SUNSTRA3	,000	,000	,000
ASETMA2	,000	,000	,000
INFOPAR1	,000	,000	,000
HSOPTIM6	,000	,000	,000
GREKAN5	,000	,000	,000
KONSUS4	,000	,000	,000
HKUAT3	,000	,000	,000
ORIJPJ2	,000	,000	,000

HARMO1	,000	,000	,000
--------	------	------	------

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

KEPERCAYAAN	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KOMITMEN_RELASIONAL	,033	,000	,000	,000	,000	,000
KERJASAMA	,078	,139	,000	,000	,000	,000
KEERATAN_HUBUNGAN	,202	,281	,164	,000	,000	,000
PESAN_BERANTAI_POSITIF	,180	,250	,146	,000	,000	,000
LOYALITAS	,207	,288	,168	,000	,000	,000
KM_COMP	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SFIHAK7	,170	,403	,000	,000	,000	,000
RKONFLI5	,165	,230	,134	,503	,000	,000
MUDAH4	,171	,238	,139	,520	,000	,000
SANKSI3	,154	,214	,125	,468	,000	,000
TOLERAN2	,148	,206	,120	,450	,000	,000
LIBAT1	,159	,222	,130	,485	,000	,000
INTENS5	,159	,221	,129	,484	,000	,000
SIMLEK4	,150	,208	,122	,455	,000	,000
REKOMD3	,139	,193	,113	,423	,000	,000
TINDAKP2	,148	,207	,121	,452	,000	,000
MANFAAT1	,158	,220	,128	,480	,000	,000
BERALIH4	,176	,246	,143	,537	,000	,000
FREKT3	,165	,230	,134	,502	,000	,000
SUKA2	,156	,218	,127	,476	,000	,000
NIAT1	,169	,235	,137	,514	,000	,000
SYARATM6	,052	,000	,000	,000	,000	,000
TEPATH5	,048	,000	,000	,000	,000	,000
HAKP4	,049	,000	,000	,000	,000	,000
ADIL3	,048	,000	,000	,000	,000	,000
JANJI1	,054	,000	,000	,000	,000	,000
JUJUR2	,049	,000	,000	,000	,000	,000
LKONDUS6	,244	,340	,198	,000	,000	,000
PKOMPET5	,289	,402	,235	,000	,000	,000
IMPLEST4	,280	,390	,228	,000	,000	,000
SUNSTRA3	,275	,383	,223	,000	,000	,000
ASETMA2	,278	,386	,225	,000	,000	,000
INFOPAR1	,282	,392	,229	,000	,000	,000
HSOPTIM6	,194	,461	,000	,000	,000	,000
GREKAN5	,182	,432	,000	,000	,000	,000
KONSUS4	,189	,448	,000	,000	,000	,000
HKUAT3	,174	,414	,000	,000	,000	,000
ORIJPJ2	,181	,429	,000	,000	,000	,000
HARMO1	,190	,450	,000	,000	,000	,000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	76	514,209	519	,092	1,183
Saturated model	595	,000	0		
Independence model	34	5083,552	561	,000	9,062

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,076	,892	,869	,816
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,270	,160	,109	,151

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,879	,869	,979	,977	,979
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,925	,813	,906
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	95,209	37,346	161,311
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	4522,552	4297,837	4753,792

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3,250	,504	,198	,853
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	26,897	23,929	22,740	25,152

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,031	,020	,041	1,000
Independence model	,207	,201	,212	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	766,209	800,755	1012,983	1088,983
Saturated model	1190,000	1460,455	3121,979	3716,979
Independence model	5151,552	5167,006	5261,950	5295,950

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4,054	3,748	4,404	4,237
Saturated model	6,296	6,296	6,296	7,727
Independence model	27,257	26,068	28,480	27,339

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	197	218
Independence model	23	24

Execution time summary

Minimization:	,046
Miscellaneous:	,579
Bootstrap:	,000
Total:	,625

E.

F.

G. LAMPIRAN.V. FUL MODEL EMPIRIK II

D:\BARU_MODEL_ OLAH_AMOS\MODEL_II_OK.amw

Analysis Summary

Date and Time

Date: 13 January 2009

Time: 19:47:16

Title

Model_iii_ok: 14 Februari 2009 07:47 PM

Groups

Group number 1 (Group number 1)

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 190

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

NIAT1

SUKA2

FREKT3

BERALIH4

MANFAAT1

TINDAKP2

REKOMD3

SIMLEK4

INTENS5

LIBAT1

TOLERAN2

SANKSI3

MUDAH4

RKONFLI5

AKPASAR1

BIAYA_M2

L_CEPAT3

L_BESAR4

L_PEKA5

LABA_B6

LTINGGI4

KHAS3

JJARING2

LMURAH1

CMSAING5

OMZET1

PANGSAR2

LABA_M3

POP4

LANGGAN5

INOVA6

Unobserved, endogenous variables

SINERGITAS_KERJASAMA

KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING

KINERJA_PEMASARAN

Unobserved, exogenous variables

LOYALITAS

e5

e4

e3

e2

PESAN_BERANTAI

e14

e13

e12

e11

e1

KEERATAN_HUBUNGAN

e10

e9

e8

e7

e6

e15

e16

e17

e18

e19

e20

e24

e23

e22

e21

e25

e26

e27

e28

e29

e30

e31

z1

z3

z2

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	71
Number of observed variables:	31
Number of unobserved variables:	40
Number of exogenous variables:	37
Number of endogenous variables:	34

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	40	0	0	0	0	40
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	31	3	37	0	0	71
Total	71	3	37	0	0	111

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
INOV A6	6,000	10,000	-,432	-2,433	-,127	-,357
LANGGAN5	6,000	10,000	-,403	-2,269	-,072	-,202
POP4	6,000	10,000	-,276	-1,554	-,118	-,331
LABA_M3	6,000	10,000	-,442	-2,489	,058	,164
PANGSAR2	6,000	10,000	-,431	-2,427	,009	,025
OMZET1	6,000	10,000	-,370	-2,081	-,164	-,462
CMSAING5	6,000	10,000	,082	,464	-,490	-1,379
LMURAH1	6,000	10,000	,005	,030	-,611	-1,720
IJARING2	6,000	10,000	,061	,344	-,287	-,808
KHAS3	6,000	10,000	,038	,211	-,393	-1,107
LTINGGI4	6,000	10,000	,063	,357	-,103	-,291
LABA_B6	6,000	10,000	-,228	-1,286	,059	,165
L_PEA5	6,000	10,000	-,338	-1,901	,092	,258
L_BESAR4	6,000	10,000	-,168	-,945	,272	,766
L_CEPAT3	6,000	10,000	-,080	-,450	-,301	-,848
BIAYA_M2	6,000	10,000	-,230	-1,292	,092	,259
AKPASAR1	6,000	10,000	-,247	-1,388	,257	,724
RKONFLI5	6,000	10,000	-,132	-,740	-,540	-1,519
MUDAH4	6,000	10,000	-,167	-,938	-,490	-1,379
SANKSI3	6,000	10,000	,022	,126	-,522	-1,469
TOLERAN2	6,000	10,000	-,307	-1,728	-,414	-1,165
LIBAT1	6,000	10,000	-,103	-,578	-,349	-,982
INTENS5	6,000	10,000	,078	,438	-,196	-,550
SIMLEK4	6,000	9,000	-,240	-1,351	-,374	-1,053
REKOMD3	6,000	10,000	-,082	-,459	-,436	-1,228
TINDAKP2	6,000	10,000	-,103	-,578	-,174	-,491
MANFAAT1	6,000	10,000	-,181	-1,019	-,232	-,652
BERALIH4	6,000	10,000	-,236	-1,330	-,381	-1,072
FREKT3	6,000	10,000	-,216	-1,218	-,245	-,691
SUKA2	6,000	10,000	-,263	-1,480	-,481	-1,354
NIAT1	6,000	10,000	-,065	-,368	-,427	-1,202
Multivariate					8,351	1,272

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
151	47,217	,031	,998
86	47,177	,032	,984
103	46,386	,037	,974
132	45,512	,045	,973
182	45,298	,047	,946
106	44,955	,050	,920
66	44,317	,057	,922
72	43,189	,072	,966
145	43,144	,072	,936
18	42,900	,076	,916
139	42,846	,076	,867
87	42,807	,077	,801
67	42,517	,081	,781
168	42,406	,083	,720
135	42,357	,084	,636
102	42,214	,086	,578
147	42,150	,087	,495
180	41,237	,103	,688
164	40,153	,126	,883
112	40,101	,127	,842
31	39,964	,130	,815
113	39,882	,132	,772

53	39,646	,137	,771
Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
104	39,529	,140	,737
173	39,521	,140	,665
96	39,310	,145	,661
40	39,171	,149	,633
126	39,039	,152	,604
155	39,031	,152	,527
20	39,005	,153	,457
158	38,927	,155	,409
133	38,751	,160	,401
123	38,649	,162	,366
59	38,458	,168	,367
185	38,218	,174	,389
148	38,121	,177	,356
181	37,578	,193	,508
143	37,364	,200	,527
50	37,209	,205	,522
32	37,181	,206	,462
76	37,035	,210	,455
124	36,899	,215	,445
125	36,897	,215	,378
33	36,664	,223	,412
154	36,370	,233	,475
140	36,258	,237	,458
29	36,043	,244	,489
84	35,895	,250	,491
136	35,872	,251	,435
57	35,807	,253	,400
161	35,749	,255	,363
156	35,653	,259	,344
166	35,633	,259	,294
95	35,625	,260	,244
109	35,541	,263	,225
45	35,496	,265	,194
16	35,448	,266	,167
91	35,311	,272	,168
47	35,269	,273	,142
129	35,243	,274	,116
183	35,222	,275	,092
55	35,221	,275	,069
19	35,196	,276	,054
153	35,168	,277	,041
101	35,131	,279	,033
49	35,077	,281	,027
176	35,041	,282	,021
179	34,956	,286	,018
175	34,616	,299	,034
14	34,390	,309	,046
162	34,389	,309	,033
150	34,145	,319	,046
146	34,143	,319	,034
177	34,101	,321	,027
92	34,100	,321	,019
169	33,890	,330	,025
61	33,814	,333	,022
108	33,532	,346	,037
98	33,284	,357	,053
25	33,238	,359	,044
137	33,006	,369	,061
38	32,762	,381	,085
28	32,713	,383	,073
79	32,682	,384	,060
134	32,590	,389	,057
62	32,581	,389	,043

12	32,409	,397	,051
152	32,265	,404	,057
Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
116	31,999	,417	,086
81	31,873	,423	,090
131	31,838	,425	,075
22	31,563	,438	,114
190	31,409	,446	,127
105	31,278	,452	,135
111	31,234	,454	,118
73	31,212	,456	,096
46	31,001	,466	,124
48	30,873	,473	,132
54	30,724	,480	,146
30	30,715	,481	,117

Sample Moments (Group number 1)

Sample Covariances (Group number 1)

	INOVA6	LANGGAN5	POP4	LABA_M3	PANGSAR2	OMZET1
INOVA6	,574					
LANGGAN5	,445	,744				
POP4	,427	,523	,702			
LABA_M3	,421	,522	,432	,684		
PANGSAR2	,423	,596	,517	,494	,799	
OMZET1	,395	,485	,433	,448	,418	,595
CMSAING5	,170	,273	,197	,198	,269	,228
LMURAH1	,177	,237	,175	,117	,229	,214
JJARING2	,176	,245	,168	,206	,281	,211
KHAS3	,185	,251	,201	,207	,257	,222
LTINGGI4	,229	,299	,268	,226	,301	,250
LABA_B6	,178	,219	,183	,172	,210	,180
L_PEKA5	,173	,268	,194	,209	,256	,215
L_BESAR4	,114	,191	,107	,169	,201	,148
L_CEPAT3	,203	,243	,223	,238	,250	,210
BIAYA_M2	,160	,235	,158	,194	,228	,186
AKPASAR1	,221	,282	,207	,258	,289	,214
RKONFLI5	,194	,252	,220	,225	,229	,211
MUDAH4	,200	,264	,247	,226	,294	,223
SANKSI3	,146	,255	,213	,245	,251	,170
TOLERAN2	,137	,219	,186	,185	,199	,215
LIBAT1	,158	,276	,242	,189	,240	,220
INTENS5	,128	,181	,171	,155	,192	,139
SIMLEK4	,134	,164	,131	,174	,147	,113
REKOMD3	,198	,213	,179	,227	,202	,137
TINDAKP2	,131	,205	,167	,194	,187	,123
MANFAAT1	,142	,201	,167	,231	,191	,135
BERALIH4	,156	,260	,191	,233	,227	,181
FREKT3	,137	,188	,142	,174	,212	,156
SUKA2	,165	,196	,178	,183	,254	,156

NIAT1	,127	,207	,165	,164	,179	,161
-------	------	------	------	------	------	------

Sample Covariances (Group number 1)

	CMSAING5	LMURAH1	JJARING2	KHAS3	LTINGGI4	LABA_B6
CMSAING5	,771					
LMURAH1	,512	,653				
JJARING2	,586	,493	,757			
KHAS3	,519	,470	,491	,704		
LTINGGI4	,528	,496	,520	,476	,691	
LABA_B6	,197	,217	,224	,239	,253	,575
L PEKA5	,214	,170	,217	,155	,227	,308
L BESAR4	,231	,205	,282	,177	,220	,271
L CEPAT3	,252	,202	,235	,235	,275	,400
BIAYA_M2	,199	,205	,210	,198	,241	,332
AKPASAR1	,224	,193	,262	,196	,245	,318
RKONFLI5	,306	,251	,263	,327	,303	,313
MUDAH4	,269	,229	,278	,316	,318	,277
SANKSI3	,290	,250	,255	,275	,314	,316
TOLERAN2	,195	,184	,240	,263	,216	,228
LIBAT1	,275	,227	,267	,253	,268	,280
INTENS5	,193	,162	,183	,167	,189	,176
SIMLEK4	,079	,050	,106	,091	,135	,207
REKOMD3	,133	,077	,157	,134	,141	,224
TINDAKP2	,125	,105	,172	,142	,190	,213
MANFAAT1	,147	,102	,177	,131	,150	,216
BERALIH4	,207	,180	,202	,223	,227	,303
FREKT3	,189	,171	,153	,226	,197	,213
SUKA2	,194	,213	,243	,204	,196	,260
NIAT1	,179	,181	,146	,168	,171	,241

Sample Covariances (Group number 1)

	L PEKA5	L BESAR4	L CEPAT3	BIAYA_M2	AKPASAR1	RKONFLI5
L PEKA5	,591					
L BESAR4	,263	,691				
L CEPAT3	,337	,348	,761			
BIAYA_M2	,325	,330	,362	,705		
AKPASAR1	,289	,324	,352	,310	,521	
RKONFLI5	,251	,263	,370	,288	,244	,898
MUDAH4	,252	,233	,329	,294	,235	,577
SANKSI3	,287	,239	,374	,263	,257	,580
TOLERAN2	,180	,214	,259	,246	,182	,444
LIBAT1	,247	,213	,306	,245	,223	,533
INTENS5	,187	,244	,228	,212	,198	,295
SIMLEK4	,212	,206	,193	,244	,171	,204
REKOMD3	,185	,240	,198	,221	,162	,247
TINDAKP2	,200	,211	,209	,224	,184	,250
MANFAAT1	,200	,264	,233	,218	,219	,279
BERALIH4	,233	,302	,339	,298	,280	,320
FREKT3	,185	,210	,292	,264	,228	,297
SUKA2	,198	,243	,264	,289	,263	,342
NIAT1	,206	,223	,320	,252	,237	,330

Sample Covariances (Group number 1)

	MUDAH4	SANKSI3	TOLERAN2	LIBAT1	INTENS5	SIMLEK4
MUDAH4	,830					
SANKSI3	,528	,852				
TOLERAN2	,528	,413	,715			
LIBAT1	,491	,476	,404	,688		
INTENS5	,248	,252	,169	,206	,663	
SIMLEK4	,229	,168	,147	,105	,187	,617
REKOMD3	,210	,170	,156	,161	,252	,427
TINDAKP2	,281	,205	,192	,166	,240	,448
MANFAAT1	,247	,244	,183	,163	,246	,435
BERALIH4	,289	,306	,246	,246	,453	,256
FREKT3	,260	,246	,188	,193	,394	,181
SUKA2	,316	,272	,207	,291	,427	,184
NIAT1	,298	,285	,244	,260	,416	,170

Sample Covariances (Group number 1)

	REKOMD3	TINDAKP2	MANFAAT1
REKOMD3	,684		
TINDAKP2	,404	,663	
MANFAAT1	,445	,470	,612
BERALIH4	,296	,271	,291
FREKT3	,196	,214	,195
SUKA2	,285	,250	,271
NIAT1	,193	,180	,215

Sample Covariances (Group number 1)

	BERALIH4	FREKT3	SUKA2	NIAT1
BERALIH4	,721			
FREKT3	,474	,661		
SUKA2	,488	,431	,772	
NIAT1	,457	,423	,401	,625

Condition number = 82,141

Eigenvalues

8,217 2,038 1,809 1,314 1,130 ,922 ,476 ,455 ,413 ,385 ,347 ,338 ,311 ,290 ,272 ,262 ,257 ,226 ,221 ,217 ,190 ,185 ,183 ,160 ,156 ,153 ,141 ,124 ,119 ,105 ,100

Determinant of sample covariance matrix = 3,417421

Sample Correlations (Group number 1)

	INOVA6	LANGGAN5	POP4	LABA_M3	PANGSAR2	OMZET1
INOVA6	1,000					
LANGGAN5	,682	1,000				
POP4	,672	,724	1,000			
LABA_M3	,672	,732	,624	1,000		
PANGSAR2	,625	,773	,690	,669	1,000	
OMZET1	,677	,730	,671	,703	,606	1,000
CMSAING5	,256	,361	,268	,272	,343	,337
LMURAH1	,289	,339	,258	,176	,317	,343
JJARING2	,268	,326	,231	,286	,362	,315
KHAS3	,291	,347	,286	,298	,343	,343
LTINGGI4	,364	,417	,385	,330	,406	,390
LABA_B6	,310	,334	,289	,274	,310	,308
L PEKA5	,297	,404	,301	,328	,372	,363
L BESAR4	,180	,266	,154	,246	,271	,231
L CEPAT3	,307	,322	,305	,330	,320	,312
BIAYA_M2	,252	,325	,225	,280	,304	,287
AKPASAR1	,405	,453	,343	,433	,448	,385
RKONFLI5	,270	,309	,277	,287	,271	,289
MUDAH4	,290	,336	,324	,300	,361	,317
SANKSI3	,209	,320	,276	,321	,304	,238
TOLERAN2	,215	,300	,262	,265	,264	,330
LIBAT1	,251	,386	,349	,276	,324	,343
INTENS5	,207	,258	,251	,231	,264	,221
SIMLEK4	,226	,242	,199	,268	,209	,186
REKOMD3	,315	,299	,258	,331	,274	,215
TINDAKP2	,213	,293	,244	,288	,257	,196
MANFAAT1	,239	,298	,255	,357	,273	,224
BERALIH4	,242	,355	,268	,332	,299	,276
FREKT3	,222	,269	,208	,258	,291	,249
SUKA2	,248	,259	,242	,251	,323	,231
NIAT1	,212	,304	,248	,251	,254	,264

Sample Correlations (Group number 1)

	CMSAING5	LMURAH1	JJARING2	KHAS3	LTINGGI4	LABA_B6
CMSAING5	1,000					
LMURAH1	,721	1,000				
JJARING2	,766	,701	1,000			
KHAS3	,704	,693	,673	1,000		
LTINGGI4	,724	,738	,718	,683	1,000	
LABA_B6	,297	,354	,339	,375	,402	1,000
L PEKA5	,317	,274	,324	,240	,355	,528
L BESAR4	,317	,305	,389	,254	,318	,430
L CEPAT3	,328	,287	,310	,321	,379	,604
BIAYA_M2	,270	,302	,288	,282	,345	,522
AKPASAR1	,353	,332	,417	,324	,408	,581
RKONFLI5	,368	,327	,319	,412	,385	,435
MUDAH4	,336	,311	,351	,414	,421	,401
SANKSI3	,358	,336	,317	,355	,409	,452
TOLERAN2	,263	,270	,326	,371	,307	,356
LIBAT1	,377	,338	,370	,364	,390	,445
INTENS5	,270	,247	,258	,245	,279	,284

SIMLEK4	,115	,079	,156	,138	,207	,347
REKOMD3	,183	,115	,219	,192	,205	,357
TINDAKP2	,175	,159	,243	,207	,280	,344
MANFAAT1	,214	,162	,260	,200	,231	,364
BERALIH4	,278	,262	,273	,313	,322	,470
FREKT3	,265	,260	,217	,331	,292	,345
SUKA2	,252	,300	,318	,277	,269	,390
NIAT1	,258	,284	,212	,253	,260	,402

Sample Correlations (Group number 1)

	L_PEKA5	L_BESAR4	L_CEPAT3	BIAYA_M2	AKPASARI	RKONFLI5
L_PEKA5	1,000					
L_BESAR4	,411	1,000				
L_CEPAT3	,502	,480	1,000			
BIAYA_M2	,504	,473	,495	1,000		
AKPASARI	,520	,540	,559	,511	1,000	
RKONFLI5	,344	,334	,448	,362	,357	1,000
MUDAH4	,360	,307	,414	,384	,358	,668
SANKSI3	,405	,311	,465	,339	,385	,664
TOLERAN2	,276	,304	,351	,347	,299	,554
LIBAT1	,387	,308	,422	,353	,372	,678
INTENS5	,299	,361	,321	,310	,336	,383
SIMLEK4	,351	,316	,281	,370	,301	,274
REKOMD3	,291	,349	,275	,318	,271	,315
TINDAKP2	,319	,311	,294	,328	,313	,324
MANFAAT1	,332	,406	,341	,332	,388	,377
BERALIH4	,357	,428	,458	,418	,456	,398
FREKT3	,295	,310	,412	,387	,388	,385
SUKA2	,293	,333	,344	,392	,414	,411
NIAT1	,339	,340	,463	,380	,415	,440

Sample Correlations (Group number 1)

	MUDAH4	SANKSI3	TOLERAN2	LIBAT1	INTENS5	SIMLEK4
MUDAH4	1,000					
SANKSI3	,628	1,000				
TOLERAN2	,686	,529	1,000			
LIBAT1	,650	,622	,576	1,000		
INTENS5	,334	,336	,246	,305	1,000	
SIMLEK4	,320	,231	,221	,162	,293	1,000
REKOMD3	,278	,223	,223	,236	,374	,658
TINDAKP2	,378	,273	,279	,246	,363	,701
MANFAAT1	,347	,337	,277	,251	,386	,708
BERALIH4	,373	,390	,343	,349	,655	,383
FREKT3	,351	,328	,273	,286	,595	,284
SUKA2	,395	,335	,279	,399	,597	,267
NIAT1	,414	,391	,366	,397	,647	,274

Sample Correlations (Group number 1)

	REKOMD3	TINDAKP2	MANFAAT1	BERALIH4	FREKT3	SUKA2	NIAT1
REKOMD3	1,000						
TINDAKP2	,600	1,000					
MANFAAT1	,688	,738	1,000				
BERALIH4	,422	,392	,439	1,000			
FREKT3	,291	,323	,306	,687	1,000		
SUKA2	,393	,349	,395	,654	,603	1,000	
NIAT1	,296	,279	,348	,681	,657	,578	1,000

Condition number = 80,194

Eigenvalues

11,765 2,980 2,589 1,792 1,654 1,399 ,685 ,636 ,592 ,570 ,506 ,472 ,451 ,414 ,401 ,385 ,364 ,348 ,332 ,317 ,274 ,273 ,249 ,237 ,233 ,219 ,215 ,184 ,166 ,151 ,147

Models

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	496
Number of distinct parameters to be estimated:	71
Degrees of freedom (496 - 71):	425

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 448,409

Degrees of freedom = 425

Probability level = ,209

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P
SINERGITAS_KERJASAMA	<--- LOYALITAS	,287	,073	3,905	***
SINERGITAS_KERJASAMA	<--- KEERATAN_HUBUNGAN	,332	,067	4,935	***
SINERGITAS_KERJASAMA	<--- PESAN_BERANTAI	,166	,059	2,845	,004
KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING	<--- SINERGITAS_KERJASAMA	,694	,100	6,921	***
KINERJA_PEMASARAN	<--- SINERGITAS_KERJASAMA	,503	,104	4,824	***
KINERJA_PEMASARAN	<--- KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING	,195	,078	2,484	,013
NIAT1	<--- LOYALITAS	1,000			
SUKA2	<--- LOYALITAS	1,045	,093	11,229	***
FREKT3	<--- LOYALITAS	1,010	,084	12,058	***
BERALIH4	<--- LOYALITAS	1,149	,086	13,288	***
MANFAAT1	<--- PESAN_BERANTAI	1,000			
TINDAKP2	<--- PESAN_BERANTAI	,977	,068	14,357	***
REKOMD3	<--- PESAN_BERANTAI	,925	,072	12,837	***
SIMLEK4	<--- PESAN_BERANTAI	,935	,067	13,891	***
INTENS5	<--- LOYALITAS	,982	,085	11,619	***
LIBAT1	<--- KEERATAN_HUBUNGAN	1,000			
TOLERAN2	<--- KEERATAN_HUBUNGAN	,926	,088	10,540	***

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
SANKSI3	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	1,080	,094	11,551	***
MUDAH4	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	1,143	,092	12,466	***
RKONFLI5	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	1,174	,094	12,502	***
AKPASAR1	<---	SINERGITAS_KERJASAMA	1,000			
BIAYA_M2	<---	SINERGITAS_KERJASAMA	1,045	,111	9,384	***
L_CEPAT3	<---	SINERGITAS_KERJASAMA	1,176	,115	10,250	***
L_BESAR4	<---	SINERGITAS_KERJASAMA	,963	,110	8,776	***
L_PEKA5	<---	SINERGITAS_KERJASAMA	,950	,102	9,329	***
LABA_B6	<---	SINERGITAS_KERJASAMA	1,039	,099	10,460	***
LTINGGI4	<---	KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING	1,047	,071	14,736	***
KHAS3	<---	KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING	,997	,074	13,402	***
JJARING2	<---	KEUNGGULAN_POSISIONALBERSAING	1,090	,076	14,416	***
LMURAH1	<---	KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING	1,000			
CMSAING5	<---	KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING	1,120	,075	14,885	***
OMZET1	<---	KINERJA_PEMASARAN	1,000			
PANGSAR2	<---	KINERJA_PEMASARAN	1,171	,090	13,071	***
LABA_M3	<---	KINERJA_PEMASARAN	1,076	,081	13,231	***
POP4	<---	KINERJA_PEMASARAN	1,078	,083	12,951	***
LANGGAN5	<---	KINERJA_PEMASARAN	1,233	,082	15,042	***
INOVA6	<---	KINERJA_PEMASARAN	,951	,076	12,571	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
SINERGITAS_KERJASAMA	<---	LOYALITAS	,331
SINERGITAS_KERJASAMA	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,399
SINERGITAS_KERJASAMA	<---	PESAN_BERANTAI	,208
KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING	<---	SINERGITAS_KERJASAMA	,563
KINERJA_PEMASARAN	<---	SINERGITAS_KERJASAMA	,441
KINERJA_PEMASARAN	<---	KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING	,211
NIAT1	<---	LOYALITAS	,806
SUKA2	<---	LOYALITAS	,757
FREKT3	<---	LOYALITAS	,791
BERALIH4	<---	LOYALITAS	,862
MANFAAT1	<---	PESAN_BERANTAI	,882
TINDAKP2	<---	PESAN_BERANTAI	,828
REKOMD3	<---	PESAN_BERANTAI	,772
SIMLEK4	<---	PESAN_BERANTAI	,822
INTENS5	<---	LOYALITAS	,768
LIBAT1	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,800
TOLERAN2	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,726
SANKSI3	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,776
MUDAH4	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,832
RKONFLI5	<---	KEERATAN_HUBUNGAN	,822
AKPASAR1	<---	SINERGITAS_KERJASAMA	,764
BIAYA_M2	<---	SINERGITAS_KERJASAMA	,687
L CEPAT3	<---	SINERGITAS_KERJASAMA	,744
L BESAR4	<---	SINERGITAS_KERJASAMA	,639

		Estimate
L_PEKA5	<--- SINERGITAS_KERJASAMA	,681
LABA_B6	<--- SINERGITAS_KERJASAMA	,756
LTINGGI4	<--- KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING	,856
KHAS3	<--- KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING	,807
JJARING2	<--- KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING	,850
LMURAH1	<--- KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING	,840
CMSAING5	<--- KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING	,867
OMZET1	<--- KINERJA_PEMASARAN	,816
PANGSAR2	<--- KINERJA_PEMASARAN	,824
LABA_M3	<--- KINERJA_PEMASARAN	,818
POP4	<--- KINERJA_PEMASARAN	,810
LANGGAN5	<--- KINERJA_PEMASARAN	,899
INOVA6	<--- KINERJA_PEMASARAN	,790

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
SINERGITAS_KERJASAMA	,606
KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING	,317
KINERJA_PEMASARAN	,343
INOVA6	,624
LANGGAN5	,809
POP4	,656
LABA_M3	,670
PANGSAR2	,680
OMZET1	,665
CMSAING5	,751
LMURAH1	,706
JJARING2	,723
KHAS3	,651
LTINGGI4	,732
LABA_B6	,571
L_PEKA5	,464
L_BESAR4	,408
L_CEPAT3	,553
BIAYA_M2	,471
AKPASAR1	,584
RKONFLI5	,676
MUDAH4	,693
SANKSI3	,603
TOLERAN2	,528
LIBAT1	,640
INTENS5	,590
SIMLEK4	,676
REKOMD3	,596
TINDAKP2	,685
MANFAAT1	,779
BERALIH4	,743
FREKT3	,626
SUKA2	,573
NIAT1	,649

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	INOVA6	LANGGAN5	POP4	LABA_M3	PANGSAR2	OMZET1
INOVA6	,000					
LANGGAN5	-,326	,000				
POP4	,377	-,047	,000			
LABA_M3	,291	-,046	-,443	,000		
PANGSAR2	-,300	,352	,255	-,070	,000	
OMZET1	,370	-,044	,120	,404	-,760	,000
CMSAING5	-,770	,040	-,709	-,694	,196	,164
LMURAH1	-,203	-,095	-,709	-1,836	-,007	,379
JJARING2	-,534	-,320	-1,119	-,442	,525	-,050
KHAS3	-,018	,179	-,183	-,062	,494	,536
LTINGGI4	,704	,823	,883	,108	1,075	,910
LABA_B6	-,314	-,590	-,699	-,933	-,495	-,478
L_PEKA5	-,062	,797	-,097	,210	,759	,689
L_BESAR4	-1,352	-,722	-1,790	-,613	-,315	-,796
L_CEPAT3	-,281	-,667	-,417	-,144	-,298	-,363
BIAYA_M2	-,675	-,269	-1,128	-,450	-,166	-,350
AKPASAR1	,872	,876	-,043	1,078	1,242	,470
RKONFLI5	,324	,382	,330	,428	,184	,469
MUDAH4	,543	,698	,919	,563	1,342	,802
SANKSI3	-,313	,735	,501	1,071	,822	-,021
TOLERAN2	-,038	,706	,529	,535	,498	1,421
LIBAT1	,158	1,500	1,381	,374	,989	1,284
INTENS5	-,257	,012	,254	-,048	,379	-,162
SIMLEK4	,327	,167	-,102	,797	-,022	-,301
REKOMD3	1,700	1,121	,860	1,823	1,028	,267
TINDAKP2	,128	,820	,486	1,043	,601	-,187
MANFAAT1	,302	,690	,438	1,774	,634	,012
BERALIH4	-,151	,869	,110	,916	,462	,192
FREKT3	-,142	,049	-,404	,231	,642	,112
SUKA2	,336	,067	,178	,274	1,216	,007
NIAT1	-,337	,457	,073	,078	,086	,254

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	CMSAING5	LMURAH1	JJARING2	KHAS3	LTINGGI4	LABA_B6
CMSAING5	,000					
LMURAH1	-,078	,000				
JJARING2	,326	-,157	,000			
KHAS3	,058	,171	-,149	,000		
LTINGGI4	-,194	,212	-,102	-,089	,000	
LABA_B6	-,934	-,045	-,302	,410	,481	,000
L_PEKA5	-,200	-,636	-,036	-,913	,346	,159
L_BESAR4	,059	,033	1,094	-,482	,128	-,652
L_CEPAT3	-,449	-,850	-,604	-,226	,265	,503
BIAYA_M2	-,848	-,303	-,538	-,401	,187	,038
AKPASAR1	-,257	-,390	,657	-,309	,507	,043
RKONFLI5	1,282	,847	,691	2,114	1,546	,186
MUDAH4	,810	,591	1,072	2,096	1,976	-,317
SANKSI3	1,355	1,159	,867	1,550	2,075	,693
TOLERAN2	,302	,495	1,209	1,975	,931	-,199
LIBAT1	1,500	1,092	1,465	1,571	1,709	,460
INTENS5	,275	,062	,177	,160	,432	-1,313

SIMLEK4	-1,447	-1,841	-,847	-,937	-,169	,025
	CMSAING5	LMURAH1	JJARING2	KHAS3	LTINGGI4	LABA_B6
REKOMD3	-,352	-1,182	,178	-,033	-,026	,425
TINDAKP2	-,664	-,787	,308	-,021	,789	-,040
MANFAAT1	-,344	-,940	,333	-,301	-,067	-,083
BERALIH4	-,027	-,125	-,028	,695	,602	,455
FREKT3	,099	,139	-,475	1,227	,506	-,683
SUKA2	,072	,815	1,021	,637	,347	,112
NIAT1	-,059	,400	-,598	,126	,017	-,045

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	L PEKA5	L BESAR4	L CEPAT3	BIAYA M2	AKPASARI	RKONFLI5
L PEKA5	,000					
L BESAR4	-,308	,000				
L CEPAT3	-,060	,053	,000			
BIAYA M2	,447	,427	-,195	,000		
AKPASARI	-,012	,636	-,114	-,160	,000	
RKONFLI5	-,449	-,283	,430	-,263	-,866	,000
MUDAH4	-,305	-,685	-,064	-,035	-,922	-,179
SANKSI3	,600	-,323	,945	-,285	-,214	,295
TOLERAN2	-,766	-,134	-,187	,121	-,990	-,511
LIBAT1	,230	-,491	,249	-,247	-,525	,237
INTENS5	-,650	,448	-,760	-,532	-,697	,326
SIMLEK4	,526	,316	-,756	,738	-,621	-,272
REKOMD3	-,015	,989	-,576	,312	-,734	,515
TINDAKP2	,082	,230	-,619	,160	-,494	,362
MANFAAT1	-,025	1,225	-,299	-,060	,179	,801
BERALIH4	-,443	,783	,392	,301	,221	-,038
FREKT3	-,826	-,348	,252	,325	-,182	,219
SUKA2	-,661	,144	-,397	,592	,370	,760
NIAT1	-,339	-,041	,821	,156	,061	,843

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	MUDAH4	SANKSI3	TOLERAN2	LIBAT1	INTENS5	SIMLEK4
MUDAH4	,000					
SANKSI3	-,214	,000				
TOLERAN2	,958	-,414	,000			
LIBAT1	-,176	,017	-,058	,000		
INTENS5	-,359	-,024	-,917	-,551	,000	
SIMLEK4	,292	-,617	-,524	-1,645	-,482	,000
REKOMD3	-,020	-,504	-,288	-,445	,834	,270
TINDAKP2	1,030	-,088	,223	-,554	,394	,228
MANFAAT1	,355	,514	-,027	-,740	,416	-,193
BERALIH4	-,416	,147	-,149	-,522	-,083	,167
FREKT3	-,285	-,257	-,686	-,931	-,144	-,726
SUKA2	,500	,034	-,427	,731	,188	-,766
NIAT1	,449	,481	,451	,413	,323	-,937

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	REKOMD3	TINDAKP2	MANFAAT1	BERALIH4	FREKT3	SUKA2	NIAT1
REKOMD3	,000						
TINDAKP2	-,456	,000					
MANFAAT1	,078	,079	,000				
BERALIH4	,964	,245	,526	,000			
FREKT3	-,373	-,245	-,755	,058	,000		
SUKA2	1,145	,278	,590	,013	,049	,000	
NIAT1	-,385	-,901	-,308	-,148	,232	-,381	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KEERATAN_ HUBUNGAN	PESAN_ BERANTAI	LOYAL	SINERGITAS	KEUNGGULAN P BERSAING	KINERJA_ PEMASARAN
SINERGITAS_ KERJASAMA	,399	,208	,331	,000	,000	,000
KEUNGGULAN_POSI- SIONAL_BERSAING	,225	,117	,187	,563	,000	,000
KINERJA_PEMASARAN	,223	,117	,185	,559	,211	,000
INOVA6	,176	,092	,146	,442	,166	,790
LANGGAN5	,201	,105	,167	,503	,189	,899
POP4	,181	,094	,150	,453	,170	,810
LABA_M3	,183	,095	,152	,458	,172	,818
PANGSAR2	,184	,096	,153	,461	,174	,824
OMZET1	,182	,095	,151	,456	,172	,816
CMSAING5	,195	,102	,162	,488	,867	,000
LMURAH1	,189	,099	,157	,473	,840	,000
IJARING2	,191	,100	,159	,479	,850	,000
KHAS3	,181	,095	,151	,455	,807	,000
LTINGGI4	,192	,100	,160	,482	,856	,000
LABA_B6	,301	,157	,250	,756	,000	,000
L_PEKA5	,272	,142	,226	,681	,000	,000
L_BESAR4	,255	,133	,212	,639	,000	,000
L_CEPAT3	,297	,155	,246	,744	,000	,000
BIAYA_M2	,274	,143	,227	,687	,000	,000
AKPASAR1	,305	,159	,253	,764	,000	,000
RKONFLI5	,822	,000	,000	,000	,000	,000
MUDAH4	,832	,000	,000	,000	,000	,000
SANKSI3	,776	,000	,000	,000	,000	,000
TOLERAN2	,726	,000	,000	,000	,000	,000
LIBAT1	,800	,000	,000	,000	,000	,000
INTENS5	,000	,000	,768	,000	,000	,000
SIMLEK4	,000	,822	,000	,000	,000	,000
REKOMD3	,000	,772	,000	,000	,000	,000
TINDAKP2	,000	,828	,000	,000	,000	,000
MANFAAT1	,000	,882	,000	,000	,000	,000
BERALIH4	,000	,000	,862	,000	,000	,000
FREKT3	,000	,000	,791	,000	,000	,000
SUKA2	,000	,000	,757	,000	,000	,000
NIAT1	,000	,000	,806	,000	,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KEERATAN_HUBUNGAN	PESAN_BERANTAI	LOYAL	SINERGITAS	KEUNGGULAN_P_BERSAING	KINERJA_PEMASARAN
SINERGITAS KERJASAMA	,399	,208	,331	,000	,000	,000
KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING	,000	,000	,000	,563	,000	,000
KINERJA_PEMASARAN	,000	,000	,000	,441	,211	,000
INOVA6	,000	,000	,000	,000	,000	,790
LANGGAN5	,000	,000	,000	,000	,000	,899
POP4	,000	,000	,000	,000	,000	,810
LABA_M3	,000	,000	,000	,000	,000	,818
PANGSAR2	,000	,000	,000	,000	,000	,824
OMZET1	,000	,000	,000	,000	,000	,816
CMSAING5	,000	,000	,000	,000	,867	,000
LMURAH1	,000	,000	,000	,000	,840	,000
JJARING2	,000	,000	,000	,000	,850	,000
KHAS3	,000	,000	,000	,000	,807	,000
LTINGGI4	,000	,000	,000	,000	,856	,000
LABA_B6	,000	,000	,000	,756	,000	,000
L_PEKA5	,000	,000	,000	,681	,000	,000
L_BESAR4	,000	,000	,000	,639	,000	,000
L_CEPAT3	,000	,000	,000	,744	,000	,000
BIAYA_M2	,000	,000	,000	,687	,000	,000
AKPASARI1	,000	,000	,000	,764	,000	,000
RKONFLI5	,822	,000	,000	,000	,000	,000
MUDAH4	,832	,000	,000	,000	,000	,000
SANKSI3	,776	,000	,000	,000	,000	,000
TOLERAN2	,726	,000	,000	,000	,000	,000
LIBAT1	,800	,000	,000	,000	,000	,000
INTENS5	,000	,000	,768	,000	,000	,000
SIMLEK4	,000	,822	,000	,000	,000	,000
REKOMD3	,000	,772	,000	,000	,000	,000
TINDAKP2	,000	,828	,000	,000	,000	,000
MANFAAT1	,000	,882	,000	,000	,000	,000
BERALIH4	,000	,000	,862	,000	,000	,000
FREKT3	,000	,000	,791	,000	,000	,000
SUKA2	,000	,000	,757	,000	,000	,000
NIAT1	,000	,000	,806	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KE_ERATAN	PESAN_BP	LOYAL	SINERGITAS	KEUNGGULAN_P_BERSAING	KINERJA_PEMASARAN
SINERGITAS	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KEUNGGULAN_POSISIONAL_BERSAING	,225	,117	,187	,000	,000	,000
KINERJA_PEMASARAN	,223	,117	,185	,119	,000	,000
INOVA6	,176	,092	,146	,442	,166	,000
LANGGAN5	,201	,105	,167	,503	,189	,000
POP4	,181	,094	,150	,453	,170	,000
LABA_M3	,183	,095	,152	,458	,172	,000
PANGSAR2	,184	,096	,153	,461	,174	,000
OMZET1	,182	,095	,151	,456	,172	,000
CMSAING5	,195	,102	,162	,488	,000	,000
LMURAH1	,189	,099	,157	,473	,000	,000
JJARING2	,191	,100	,159	,479	,000	,000
KHAS3	,181	,095	,151	,455	,000	,000
LTINGGI4	,192	,100	,160	,482	,000	,000
LABA_B6	,301	,157	,250	,000	,000	,000

L PEKA5	,272	,142	,226	,000	,000	,000
	KE_ERATAN	PESAN_BP	LOYAL	SINERGITAS	KEUNGGULAN_P_BERSAING	KINERJA_PEMASARAN
L BESAR4	,255	,133	,212	,000	,000	,000
L CEPAT3	,297	,155	,246	,000	,000	,000
BIAYA M2	,274	,143	,227	,000	,000	,000
AKPASAR1	,305	,159	,253	,000	,000	,000
RKONFLI5	,000	,000	,000	,000	,000	,000
MUDAH4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SANKSI3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
TOLERAN2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
LIBAT1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
INTENS5	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SIMLEK4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
REKOMD3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
TINDAKP2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
MANFAAT1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
BERALIH4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
FREKT3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SUKA2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
NIAT1	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	71	448,409	425	,209	1,055
Saturated model	496	,000	0		
Independence model	31	4255,139	465	,000	9,151

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,034	,872	,850	,747
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,257	,187	,133	,175

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,895	,885	,994	,993	,994
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,914	,818	,908
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	23,409	,000	78,177
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	3790,139	3585,079	4002,528

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,373	,124	,000	,414
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	22,514	20,054	18,969	21,177

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,017	,000	,031	1,000
Independence model	,208	,202	,213	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	590,409	619,352	820,948	891,948
Saturated model	992,000	1194,191	2602,524	3098,524
Independence model	4317,139	4329,776	4417,797	4448,797

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,124	3,000	3,414	3,277
Saturated model	5,249	5,249	5,249	6,318
Independence model	22,842	21,757	23,966	22,909

HOELTER

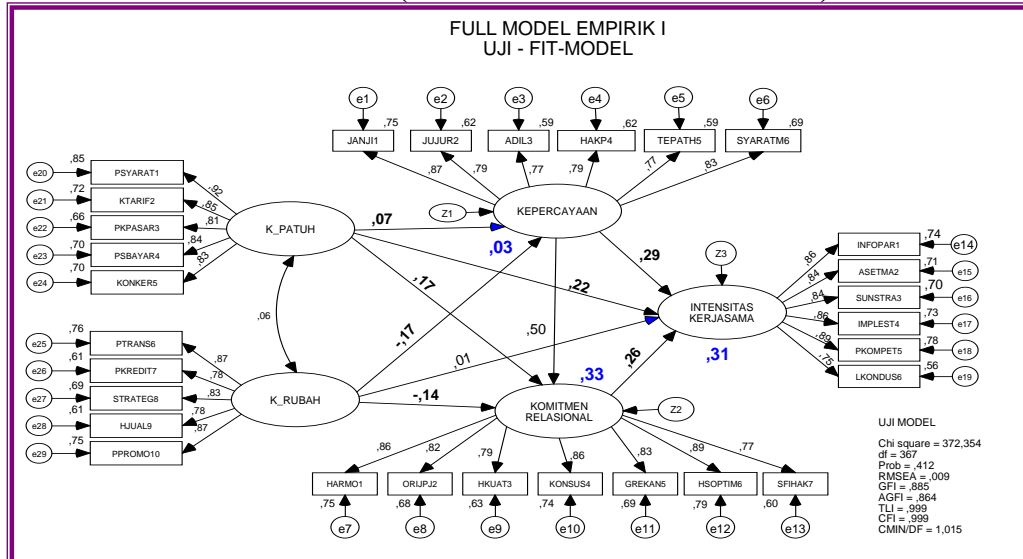
Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	20	209
Independence model	23	24

Execution time summary

Minimization:	,078
Miscellaneous:	,704
Bootstrap:	,000
Total:	,782

LAMPIRAN VI

FULL MODEL DENGAN VARIABEL KEKUATAN MEMAKSA DIBAGI MENJADI DUA VARIABEL (MEMATUHI DAN MERUBAH)



Sumber : Dikembangkan untuk studi ini.

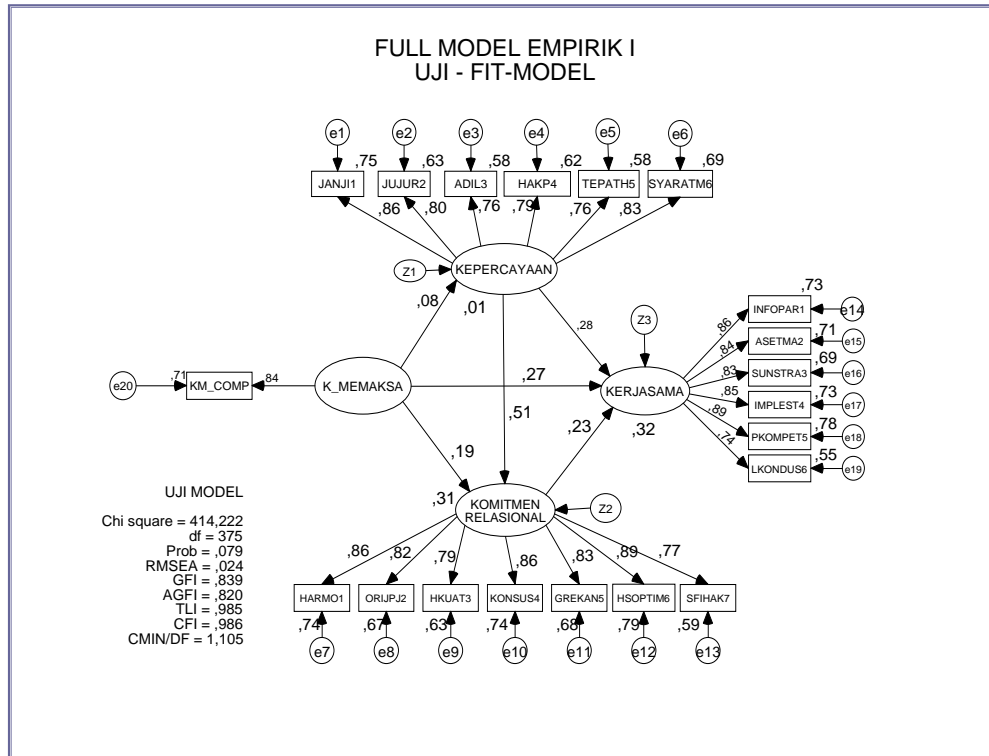
TABEL 4.56.
STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT FULL MODEL EMPIRIK I
VERSI KEKUATAN MEMAKSA MEMATUHI DAN MERUBAH

Hipotesis	VARIABEL DAN INDIKATOR		Estimate LF (λ)	Estimate	S.E.	C.R.	P	Simpulan Pengujian
1a	KEPERCAYAAN	<--- K_PATUH	,067	,061	,070	,864	,388	Tidak Signifikan
1b	KEPERCAYAAN	<--- K_RUBAH	-,166	-,129	,061	-,114	,034	Signifikan
2a	KOMITRELASIONAL	<--- K_PATUH	,175	,154	,059	2,613	,009	Signifikan
2b	KOMITRELASIONAL	<--- K_RUBAH	-,141	-,108	,052	-,079	,038	Signifikan
3a	KERJASAMA	<--- K_PATUH	,221	,222	,070	3,169	,002	Signifikan
3b	KERJASAMA	<--- K_RUBAH	,008	,007	,060	,121	,903	Tidak Signifikan
4	KOMITRELASIONAL	<--- KEPERCAYAAN	,499	,489	,072	6,762	***	Signifikan
5	KERJASAMA	<--- KEPERCAYAAN	,289	,323	,093	3,480	***	Signifikan
6	KERJASAMA	<--- KOMITRELASIONAL	,258	,294	,096	3,055	,002	Signifikan

Sumber : Dikembangkan untuk studi ini.

LAMPIRAN.VII.

APRESIASI GENDER (LAKI-LAKI DAN PEREMPUAN) TERHADAP KEKUATAN MEMAKSA DAN PERILAKU INTERAKSI RELASIONAL DALAM PEMASARAN RELASIONAL



Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (LAKI-LAKI - Unconstrained)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
KEPERCAYAAN	<---	K_MEMAKSA	,094	,085	1,109	,267
KOMITMEN_RELASIONAL	<---	K_MEMAKSA	,121	,068	1,783	,075
KOMITMEN_RELASIONAL	<---	KEPERCAYAAN	,516	,084	6,138	***
KERJASAMA	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,201	,114	1,753	,080
KERJASAMA	<---	KEPERCAYAAN	,304	,108	2,824	,005
KERJASAMA	<---	K_MEMAKSA	,227	,080	2,826	,005
JUJUR2	<---	KEPERCAYAAN	,984	,079	12,430	***
ADIL3	<---	KEPERCAYAAN	,903	,084	10,753	***
HAKP4	<---	KEPERCAYAAN	,893	,079	11,354	***
TEPATH5	<---	KEPERCAYAAN	,887	,084	10,573	***
SYARATM6	<---	KEPERCAYAAN	,901	,076	11,890	***
INFOPAR1	<---	KERJASAMA	1,000			
ASETMA2	<---	KERJASAMA	1,010	,086	11,696	***
SUNSTRA3	<---	KERJASAMA	,902	,076	11,815	***
IMPLEST4	<---	KERJASAMA	,935	,078	12,013	***
PKOMPET5	<---	KERJASAMA	1,066	,083	12,856	***
LKONDUS6	<---	KERJASAMA	,897	,095	9,462	***
			Estimate	S.E.	C.R.	P

ORIJPJ2	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	1,000			
HARMO1	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	1,147	,090	12,794	***
HKUAT3	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,998	,090	11,067	***
KONSUS4	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	1,083	,087	12,463	***
GREKAN5	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	1,077	,090	11,943	***
HSOPTIM6	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	1,152	,089	12,894	***
SFIHAK7	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,977	,089	10,972	***
JANJI1	<---	KEPERCAYAAN	1,000			
KM_COMP	<---	K_MEMAKSA	,665			

Standardized Regression Weights: (LAKI-LAKI - Unconstrained)

			Estimate
KEPERCAYAAN	<---	K MEMAKSA	,121
KOMITMEN_RELASIONAL	<---	K MEMAKSA	,164
KOMITMEN_RELASIONAL	<---	KEPERCAYAAN	,546
KERJASAMA	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,184
KERJASAMA	<---	KEPERCAYAAN	,294
KERJASAMA	<---	K MEMAKSA	,281
JUJUR2	<---	KEPERCAYAAN	,840
ADIL3	<---	KEPERCAYAAN	,770
HAKP4	<---	KEPERCAYAAN	,796
TEPATH5	<---	KEPERCAYAAN	,761
SYARATM6	<---	KEPERCAYAAN	,818
INFOPAR1	<---	KERJASAMA	,835
ASETMA2	<---	KERJASAMA	,834
SUNSTRA3	<---	KERJASAMA	,839
IMPLEST4	<---	KERJASAMA	,848
PKOMPET5	<---	KERJASAMA	,884
LKONDUS6	<---	KERJASAMA	,722
ORIJPJ2	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,829
HARMO1	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,880
HKUAT3	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,803
KONSUS4	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,866
GREKAN5	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,843
HSOPTIM6	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,884
SFIHAK7	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,798
JANJI1	<---	KEPERCAYAAN	,868
KM_COMP	<---	K MEMAKSA	,833

Variances: (LAKI-LAKI - Unconstrained)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
K MEMAKSA	,832	,148	5,631	***
Z1	,497	,081	6,119	***
Z2	,295	,053	5,523	***
Z3	,375	,068	5,517	***
e1	,166	,027	6,105	***
e2	,204	,031	6,538	***
e3	,283	,040	7,161	***
e4	,232	,033	6,978	***
e5	,288	,040	7,210	***
e6	,202	,030	6,781	***

e14	,235	,035	6,809	***
	Estimate	S.E.	C.R.	P
e15	,241	,035	6,817	***
e16	,185	,027	6,760	***
e17	,184	,028	6,657	***
e18	,171	,028	6,070	***
e19	,398	,053	7,498	***
e8	,205	,029	7,150	***
e7	,174	,026	6,608	***
e9	,248	,034	7,319	***
e10	,177	,026	6,797	***
e11	,212	,030	7,033	***
e12	,168	,026	6,543	***
e13	,245	,033	7,344	***
e20	,162			

Squared Multiple Correlations: (LAKI-LAKI - Unconstrained)

	Estimate
KEPERCAYAAN	,015
KOMITMEN RELASIONAL	,346
KERJASAMA	,304
KM_COMP	,694
SFIHAK7	,637
HSOPTIM6	,781
GREKAN5	,711
KONSUS4	,750
HKUAT3	,645
HARMO1	,774
ORIJPJ2	,687
LKONDUS6	,522
PKOMPET5	,782
IMPLEST4	,719
SUNSTRA3	,704
ASETMA2	,695
INFOPAR1	,696
SYARATM6	,669
TEPATH5	,580
HAKP4	,633
ADIL3	,592
JUJUR2	,705
JANJI1	,753

PEREMPUAN (PEREMPUAN - Unconstrained)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (PEREMPUAN - Unconstrained)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
KEPERCAYAAN	<---	K MEMAKSA	-,001	,084	-,008	,993
KOMITMEN_RELASIONAL	<---	K MEMAKSA	,147	,087	1,690	,091
KOMITMEN_RELASIONAL	<---	KEPERCAYAAN	,442	,158	2,791	,005
KERJASAMA	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,420	,175	2,395	,017
KERJASAMA	<---	KEPERCAYAAN	,430	,188	2,281	,023
KERJASAMA	<---	K MEMAKSA	,199	,101	1,959	,050
JUJUR2	<---	KEPERCAYAAN	,998	,176	5,666	***
ADIL3	<---	KEPERCAYAAN	1,061	,161	6,585	***
HAKP4	<---	KEPERCAYAAN	1,134	,163	6,975	***
TEPATH5	<---	KEPERCAYAAN	1,246	,183	6,825	***
SYARATM6	<---	KEPERCAYAAN	1,144	,140	8,155	***
INFOPAR1	<---	KERJASAMA	1,000			
ASETMA2	<---	KERJASAMA	,949	,099	9,615	***
SUNSTRA3	<---	KERJASAMA	,873	,102	8,595	***
IMPLEST4	<---	KERJASAMA	,842	,084	10,008	***
PKOMPET5	<---	KERJASAMA	,932	,087	10,734	***
LKONDUS6	<---	KERJASAMA	,968	,120	8,054	***
ORIJPJ2	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	1,000			
HARMO1	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,960	,141	6,807	***
HKUAT3	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,930	,147	6,347	***
KONSUS4	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	1,027	,144	7,120	***
GREKAN5	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,971	,151	6,431	***
HSOPTIM6	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	1,118	,143	7,827	***
SFIHAK7	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,873	,157	5,573	***
JANJI1	<---	KEPERCAYAAN	1,000			
KM_COMP	<---	K MEMAKSA	,665			

Standardized Regression Weights: (PEREMPUAN - Unconstrained)

			Estimate
KEPERCAYAAN	<---	K MEMAKSA	-,001
KOMITMEN_RELASIONAL	<---	K MEMAKSA	,251
KOMITMEN_RELASIONAL	<---	KEPERCAYAAN	,392
KERJASAMA	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,333
KERJASAMA	<---	KEPERCAYAAN	,302
KERJASAMA	<---	K MEMAKSA	,269
JUJUR2	<---	KEPERCAYAAN	,675
ADIL3	<---	KEPERCAYAAN	,751
HAKP4	<---	KEPERCAYAAN	,781
TEPATH5	<---	KEPERCAYAAN	,769
SYARATM6	<---	KEPERCAYAAN	,862
INFOPAR1	<---	KERJASAMA	,918
ASETMA2	<---	KERJASAMA	,853
SUNSTRA3	<---	KERJASAMA	,811
IMPLEST4	<---	KERJASAMA	,868
PKOMPET5	<---	KERJASAMA	,892
LKONDUS6	<---	KERJASAMA	,785
ORIJPJ2	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,797
HARMO1	<---	KOMITMEN_RELASIONAL	,806

Standardized Regression Weights: (PEREMPUAN - Unconstrained)

			Estimate
HKUAT3	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,765
KONSUS4	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,834
GREKAN5	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,773
HSOPTIM6	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,893
SFIHAK7	<---	KOMITMEN RELASIONAL	,690
JANJI1	<---	KEPERCAYAAN	,854
KM_COMP	<---	K_MEMAKSA	,861

Squared Multiple Correlations: (PEREMPUAN - Unconstrained)

	Estimate
KEPERCAYAAN	,000
KOMITMEN RELASIONAL	,217
KERJASAMA	,399
KM_COMP	,741
SFIHAK7	,476
HSOPTIM6	,797
GREKAN5	,597
KONSUS4	,695
HKUAT3	,585
HARMO1	,650
ORIJP2	,636
LKONDUS6	,617
PKOMPET5	,796
IMPLEST4	,753
SUNSTRA3	,658
ASETMA2	,728
INFOPAR1	,842
SYARATM6	,744
TEPATH5	,592
HAKP4	,609
ADIL3	,564
JUJUR2	,456
JANJI1	,729